



**El éxito en la carrera de la mujer ejecutiva: Un estudio exploratorio**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado  
de Maestro en Administración por:

Miguel Ángel Arias Guzmán

Gabriela Jessenia Borja Rosales

Lis Roxana Bueno Saavedra

Edith Cisneros Gómez

**Programa de maestría en Administración a Tiempo Parcial 62**

Lima, 11 de Abril del 2019

Esta tesis

**El éxito en la carrera de la mujer ejecutiva: Un estudio exploratorio**

ha sido aprobada por:

---

**Kety Lourdes Jáuregui Machuca, PhD**  
**(Jurado)**

---

**Martha Cecilia Esteves Dejo, PhD**  
**(Jurado)**

---

**Juan Timaná de la Flor, PhD**  
**(Asesor)**

**Universidad ESAN**

**2019**

A mis padres; Máximo y Carmen Rosa, por su amor  
inmenso apoyo y ejemplo.  
A mis hijos Diego y Alessandra, mi esposa Cinthia por ser mi inspiración.

**Miguel Ángel Arias Guzmán**

A Dios todopoderoso porque su amor en vida  
se ve reflejado en la oportunidad que tengo  
de seguir avanzando profesionalmente.  
A mi familia por su apoyo incondicional brindándome  
siempre la fortaleza para lograr mis metas.

**Gabriela Jessenia Borja Rosales**

A mis amados padres, Juan Bueno y Reyna Saavedra,  
quienes, con su ejemplo, me enseñaron a ser perseverante  
y trabajadora para alcanzar mis metas; a mis queridos hermanos  
Yesenia y Juan Carlos, por todo el soporte que me han  
brindado para culminar esta etapa; a mi amor Guido García  
por su apoyo incondicional en los momentos difíciles y finalmente  
a aquellos verdaderos amigos que me acompañaron en este proyecto.

**Lis Roxana Bueno Saavedra**

A mis queridos padres, Raúl Cisneros y Marcelina Gómez  
por su apoyo, ejemplo e inspiración; a mis  
hermanos Marleni, Sandra y Raúl por su constante respaldo.  
A mi esposo, Jhon Osorio por su paciencia y apoyo incondicional.

**Edith Cisneros Gómez**

## **Agradecimiento**

Expresamos nuestra gratitud y aprecio:

A Juan Timaná de la Flor, por su dedicación y orientación  
en el desarrollo de la presente investigación.

A Mariella Del Barco Herrera, por su por su apoyo  
y acompañamiento en esta iniciativa en favor del talento  
femenino.

## Tabla de contenido

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Problema de Investigación .....	5
1.3. El Propósito de la Investigación .....	5
1.4. Naturaleza del estudio (Alcance) .....	6
1.5. Justificación y Contribución de la Tesis .....	6
1.6. Delimitaciones .....	6
1.7. Organización de la Tesis .....	7
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA, MARCO TEÓRICO Y PROPUESTA DE MODELO .....	9
2.1. La mujer ejecutiva en la literatura .....	11
2.1.1. <i>Estereotipo de género</i> .....	11
2.1.2. <i>Brecha salarial por género</i> .....	12
2.1.3. <i>Cultura organizacional</i> .....	13
2.1.4. <i>Conflicto Trabajo-familia</i> .....	14
2.1.5. <i>Liderazgo femenino</i> .....	15
2.2. Mujer ejecutiva en el trabajo .....	16
2.2.1. <i>Barreras que enfrenta la mujer ejecutiva</i> .....	16
2.2.2. <i>Impulsores para el desarrollo de la mujer ejecutiva</i> .....	18
2.3. Familia y Maternidad .....	19
2.3.1. <i>Relaciones de Familia</i> .....	20
2.3.2. <i>La maternidad en la actualidad y los desafíos que enfrenta</i> .....	21
2.4. Éxito de la carrera .....	23
2.4.1. <i>Éxito extrínseco e intrínseco</i> .....	23
2.5. Propuesta de modelo teórico e hipótesis de la investigación .....	24
2.5.1. <i>Hipótesis</i> .....	27
2.6. Resumen del Capítulo .....	33
CAPÍTULO III. DISEÑO Y MÉTODO .....	35
3.1. Diseño de la investigación .....	35
3.2. Población y muestra .....	37
3.3. Definición de las variables .....	37
3.4. Diseño del instrumento .....	43
3.4.1. <i>Análisis de confiabilidad de la muestra piloto</i> .....	45
3.4.2. <i>Análisis de Unidimensionalidad de la muestra piloto</i> .....	49
3.5. Recopilación de datos .....	50
3.6. Procesamiento de datos .....	50
3.5. Resumen del Capítulo .....	51
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	52
4.1. Descripción de la muestra .....	52
4.2. Confiabilidad y Validez del Instrumento .....	54
4.3. Comprobación de las Hipótesis .....	75
4.4. Resumen del Capítulo .....	84
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES .....	86
5.1. Conclusiones de la Investigación .....	86
5.2. Discusión de los resultados .....	88
5.3. Implicancia de los resultados .....	91
5.4. Discusión de las limitaciones del estudio .....	92
5.5. Posibilidades de futuras investigaciones .....	92
REFERENCIAS .....	94
APÉNDICES .....	102

## Lista de Figuras

Figura N°2.1. Revisión de la literatura.....	10
Figura N°2.2. Modelo propuesto. ....	26
Figura N° 3.1. Proceso de desarrollo y validación de instrumento de investigación....	44
Figura N° 4.1. Características de la población de estudio, Rango Laboral.....	52
Figura N° 4.2. Características de la población de estudio, Rango de edad y Estado civil .....	53
Figura N° 4.3. Características de la población de estudio, Sector laboral. ....	53
Figura N° 4.4. Características de la población de estudio: Hijos, Nivel académico. ....	54
Figura N° 4.5. Tiene o ha tenido un mentor (P26). ....	57
Figura N° 4.6. Su mentor le ha proporcionado experiencia para aprender nuevas habilidades en su vida.....	57
Figura N° 4.7 Su mentor le ha proporcionado conocimientos que ayuden en su vida profesional (P32).....	57
Figura N° 4.8. Que tan amplia es su red de contactos profesionales o networking (P25) .....	58
Figura N° 4.9. Su red de contactos le ha brindado orientación en su vida profesional (P29).....	58
Figura N° 4.10. Su red de contactos le ha proporcionado información que le ha ayudado en su vida profesional. (P33). ....	59
Figura N° 4.11. Su red de contactos le ha proporcionado apoyo en su vida profesional (P35).....	59
Figura N° 4.12. Mi vida Familiar está balanceada con mi vida profesional (P31).....	60
Figura N° 4.13. Las dificultades de mi trabajo interfieren con mi vida familiar (P34) ....	60
Figura N° 4.14 Debido al tiempo que dedico a mi trabajo, es difícil cumplir con mi obligación familiar. (P41).....	61
Figura N° 4.15. Debido a los deberes asociados con mi trabajo, a menudo tengo que cambiar los planes para las actividades familiares (P42). ....	61
Figura N° 4.16. En mi organización las Mujeres pueden ascender en la misma medida que los hombres (P36). ....	62
Figura N° 4.17. En mi organización, para las mujeres es más difícil alcanzar un puesto directivo. (P37). ....	62
Figura N° 4.18. En mi organización las mujeres tienen las mismas oportunidades de los hombres de participar en programas de entrenamiento gerencial (P43).....	63
Figura N° 4.19. Mi educación, con respecto a mis pares mujeres, es: (P27).....	63
Figura N° 4.20. Mi educación, con respecto a mis pares hombres es: (P28).....	64
Figura N° 4.21. ¿Cuál es el grado de instrucción máximo que ha alcanzado a la fecha? (P5).....	64
Figura N° 4.22. Las mujeres tienen las habilidades sociales y políticas necesarias para puestos jerárquicos: (P38).....	65
Figura N° 4.23. La mujer puede competir profesionalmente con el hombre en cualquier sector: (P39).....	65
Figura N° 4.24. Las mujeres son suficientemente ambiciosas como para alcanzar puestos directivos: (P40).....	66
Figura N° 4.25. ¿Cuál es su salario promedio mensual? (P16).....	66
Figura N° 4.26. ¿Qué tan satisfecha se encuentra con el salario que recibe? (P17).....	67
Figura N° 4.27. Si compara su sueldo con el de sus pares varones, lo considera (P18) .....	67

Figura N° 4.28. ¿Qué cargo ocupa actualmente en su centro de labores? (P12).....	68
Figura N° 4.29. ¿Cuántas veces ha sido promovida en su carrera? (P13).....	68
Figura N° 4.30. Cuando ha sido promovida, ¿Ha tenido un aumento de salario? (P14).....	69
Figura N° 4.31. Con respecto a mis pares hombres, mis oportunidades de ascenso han sido (P15).....	69
Figura N° 4.32. Con respecto a sus metas profesionales que usted se planteó cuando inició su carrera. Considera que (P19).....	70
Figura N° 4.33. Que tan satisfecha está con la posición que ha alcanzado (P20) .....	70
Figura N° 4.34 Que tanto disfruta con la labor que desempeña en su trabajo (P21).....	71
Figura N° 4.35 Que tan feliz se siente por los resultados que logra en su trabajo (P22).....	71
Figura N° 4.36. En qué medida su trabajo la hace sentir realizada (P23).....	72
Figura N° 4.37. En qué medida se siente aceptada y respetada por sus pares .....	73
Figura N° 4.38. ¿Cuántos hijos tiene? (P6).....	73
Figura N° 4. 39. ¿Alguna vez sintió que su vida laboral influyó en su decisión de tener o no tener hijos?: (P7).....	73
Figura N° 4.40. Alguna vez ha tenido que posponer la maternidad por lograr un avance en su vida profesional (P8).....	74
Figura N° 4.41. ¿En qué nivel jerárquico se encontraba cuando nació su primer hijo? (P9).....	74

## Lista de Tablas

Tabla N° 3.1. Variable Postergación de la Maternidad.....	46
Tabla N° 3.2. Variable Conflicto Trabajo-Familia.....	47
Tabla N° 3.3. Variable Cultura Organizacional.....	47
Tabla N° 3.4. Variable Éxito Intrínseco (Satisfacción en la carrera).....	48
Tabla N° 3.5. Variable Éxito Extrínseco (Compensación/Promoción).....	48
Tabla N° 3.6. Variable Compensación.....	49
Tabla N° 3.7. Variable Promoción.....	49
Tabla N° 3.8. Análisis de Unidimensionalidad.....	50
Tabla N° 4.1. Alpha de Cronbach de las variables de estudio de la muestra final.....	55
Tabla N° 4.2. Prueba de unidimensionalidad de la muestra final.....	56
Tabla N° 4.3. Determinantes de la Compensación.....	75
Tabla N° 4.4. Determinantes de la Promoción.....	78
Tabla N° 4.5. Determinantes del éxito Intrínseco.....	81



## **Lista de Apéndices**

Apéndice N°1 .....	103
Apéndice N°2 .....	121
Apéndice N°3 .....	126
Apéndice N°4 .....	132
Apéndice N°5 .....	133

## **MIGUEL ÁNGEL ARIAS GUZMÁN**

Profesional en Ingeniería Económica, titulado y colegiado con capacidad para el trabajo en equipo, capaz de analizar problemas y proponer soluciones que contribuyan a lograr los objetivos de la organización, agregando valor al negocio en las labores que se realizan. Dedicación, esfuerzo y compromiso son los pilares de mi trabajo. Experiencia en planeamiento estratégico, elaboración de presupuestos, implementación de sistema de control de costos basado en indicadores claves de desempeño, Análisis de Costos Reales y Comprometidos versus Presupuestos, Análisis de Costos Directos e Indirectos, elaboración y análisis de informes de rentabilidad, experiencia en elaboración de informes de gestión a Gerencia, experiencia en Proyecciones de Ingresos, experiencia en elaboración de Flujo de Caja, análisis de Estado financieros, control de inventarios y un amplio conocimiento en temas Logísticos y Contables vinculados a la gestión de Proyectos y a áreas funcionales.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **INPELSA**

Se constituyó el 11 de noviembre de 1991 e inició sus operaciones el 22 de abril de 1994 en Lima, en el distrito de Lurín con tecnología de punta y calidad de servicio, a lo largo de su desarrollo ha logrado contar con dos líneas de negocios: servicio de beneficio de ganado y comercialización de productos cárnicos.

#### **Jefe de Unidad de Análisis**

**Enero 2012 –Noviembre 2018**

Elaboración del Plan Estratégico de la empresa a través del uso del Balanced Score Card. Creación e implementación de Unidad de Análisis Estratégico. Evaluación Económica de Proyectos.

- Análisis de Rentabilidad de las Unidades estratégicas de negocios. Proyección de utilidad Neta mensual, trimestral y anual. Control y Seguimiento de Gastos a través del empleo de Indicadores Claves de Desempeño. Elaboración de Presupuesto Anual General. Control de Costos Directos e Indirectos por Centro de Costo. Análisis de Costos por Identificación con el Producto y por su comportamiento. Planeamiento de Compras Nacionales e Importadas.

#### **ABB PERÚ**

es un líder tecnológico pionero con una oferta integral para industrias digitales. Con una historia de innovación de más de 130 años, ABB es hoy en día un líder en industrias digitales con cuatro negocios enfocados en el cliente y líderes a nivel mundial: Electrification, Industrial Automation, Motion, y Robotics & Discrete Automation.

#### **Asistente de Control de Proyectos**

**Diciembre 2010 – Octubre 2011**

Responsable del control de costos de proyectos importantes, teniendo como cliente a las principales compañías mineras, constructoras y petroleras. Responsable de analizar en forma

periódica los costos incurridos en los proyectos e implementar reportes que provean de la información requerida para la toma de decisiones, entre ellos:

- Elaboración de Flujo de Caja de los Proyectos, Control del Estado de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar, Análisis de Rentabilidad de los Proyectos y de la División de Process Automation de ABB, Análisis y Control de Costos Indirectos (Costos de Producción), Control y Seguimiento de Órdenes de Compra de los Proyectos.
- Responsable del reporte y control de las Horas Hombre del Personal del Área de Proyectos de ABB Perú. Reporte y Control de los Materiales e Insumo asignados a los Proyectos.
- Responsable de coordinar con el área de Cobranzas el estado de cobranza de las facturas emitidas a los clientes y del Control de Estado de Facturaciones de los Proyectos.
- Proyección de Revenues y Gross Margin de los Proyectos para la gerencia de la División.
- Hacer el seguimiento y verificación del correcto establecimiento de contratos por servicios adquiridos para los proyectos y el correcto pago por servicios contratados.
- Realizar el cierre Administrativo de los proyectos en coordinación con el Gerente de Proyecto para la determinación de Provisiones.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

Universidad ESAN	2017-2019
Master in Business Administration (MBA)	
Mención en Formulación y Evaluación de Proyectos	

Universidad Nacional de Ingeniería	2003 - 2010
Titulado en Ingeniería Económica	

## **OTROS ESTUDIOS**

Universidad ESAN	Noviembre - Diciembre 2015
Balanced Score Card	

Universidad del Pacifico	Agosto 2013
Seminario de FOLKE KAFKA	
Administración Estratégica de Costos	

Pontificia Universidad Católica del Perú	Julio 2012 - Julio 2013
Diplomado de Especialización Avanzada en	
Gerencia de Proyectos y Calidad (PMI)	

Universidad Nacional de Ingeniería	Noviembre 2010 – Junio 2011
Diplomado en Finanzas	

Asociación Cultural Peruano Británico	1996 - 1998
---------------------------------------	-------------

## **GABRIELA JESSENIA BORJA ROSALES**

Profesional Comercial Bilingüe. Master en Marketing y Gestión Comercial. Mi pasión es trabajar un liderazgo empático enfocado en ventas B2B, desarrollo de negocios, planeamiento comercial estratégico y negociación. Considero que mi actitud proactiva y asertiva me ha ayudado durante mi experiencia de más de 10 años en la gestión de equipos multidisciplinarios en empresas locales y transnacionales manejando canales de venta Retail y Wholesale.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **TEXTIL SOURCING COMPANY**

Compañía fundada en el 2012. Empresa exportadora de prendas de vestir con operaciones verticalmente integradas. Ventas anuales US\$70 Millones.

##### **Director Comercial**

**2019-actualidad**

Liderar la organización a través del panorama comercial. Desarrollar e implementar estrategias comerciales de acuerdo con las metas y objetivos de la empresa con el objetivo de acelerar el crecimiento. Realizar estudios de mercado y análisis para crear planes de negocios detallados sobre oportunidades comerciales (expansión, desarrollo de negocios, etc.). Entender los requisitos de los clientes existentes para garantizar que se cumplan sus necesidades.

#### **WORLD TEXTILE SOURCING**

Empresa comercial americana con 25 años de liderazgo en la industria textil, con oficinas en Nueva York, Los Ángeles y Lima, Perú. Trabaja con más de 40 de las mejores marcas en los Estados Unidos. Ventas anuales por US \$ 80 millones.

##### **Business Development Manager**

**2017-2018**

Identificar nuevas oportunidades de negocios, incluidos nuevos mercados, áreas de crecimiento, tendencias, clientes, productos y servicios. Buscar el contacto apropiado en una organización. Generar clientes potenciales. Comprender las necesidades de sus clientes y ser capaz de responder de manera efectiva con un plan de atención. Pensar estratégicamente: ver el panorama general y establecer objetivos y metas para desarrollar y mejorar el negocio. Trabajar estratégicamente: llevar a cabo la planificación necesaria para implementar cambios operativos. Tener una buena comprensión de los productos o servicios de las empresas y ser capaz de asesorar a otros sobre ellos.

#### **HILANDERÍA DE ALGODÓN PERUANO S.A**

Compañía Transnacional productora de hilos, telas y prendas de vestir. Ventas de US \$50 millones anuales. Desarrolla y produce prendas en tejido de punto de algodón en hombres, mujeres y niños.

## **Gerente de Producto**

**2016 - 2017**

Desarrollar el modelo de negocio de la línea de productos, Crear la estrategia competitiva a largo plazo de los productos, divisiones por cliente, Buscar nuevas oportunidades de negocio aplicando la investigación de mercados, definir la propuesta de valor y Road Map de producto por tipo de cliente, Monitorear los productos en toda la línea productiva, Desarrollar y supervisar proyectos de desarrollo de actividades comerciales, marketing y ventas. Liderar equipo de ventas, producción y desarrollo de producto.

- Apertura de nuevos clientes con participación de 3MM Dólares anuales
- Propuesta de nuevos productos con alto valor agregado incrementando el margen del producto de 20% a 30%
- Creación de la atención a línea retail con productos competitivos, menor valor agregado, pero con corto periodo de rotación usando materia prima con periodos largos de stock

## **TECNOFIL S.A.**

Compañía Exportadora y comercializadora de productos de metales no-ferrosos incluyendo pletinas, barras y alambres para las industrias: minera, distribución y generación de electricidad, automotriz. Posicionada en más de 40 países. Facturación de US\$ 212 millones anuales.

## **Commercial Projects Leader**

**2013 - 2015**

Responsable de cartera comercial asignada, así como el desarrollo del Business Development, Business Intelligence, Marketing Mix, así como reorganizar los procesos comerciales para lograr incrementar las ventas. Liderar equipo de ventas y exportación para lograr objetivos comerciales de ventas y mejora de procesos. Reporta a la Gerencia Comercial.

- Crecimiento en las ventas de un 6% anual en el 2013 a través del desarrollo del plan comercial enfocado en la oferta agresiva del mix de nuevos productos.

## **BLUE COMUNICADORES**

Agencia de Publicidad. Dedicada a crear campañas publicitarias internas y masivas, diseño gráfico, social media y community manager.

## **Asesor de Gestión de Ventas y Administración**

**2012**

Responsable de la creación y estructuración del área comercial corporativo. Responsable del manejo de la cartera de clientes actuales y gestión de nuevos clientes. Control y Gestión del presupuesto comercial.

- Incremento en 40% de la productividad con la implementación de indicadores de gestión en el equipo de producción creativa.

- Incremento del 100% en las ventas respecto al presupuesto al crear el área comercial con vendedores entrenados y motivados
- Ampliación de un 20% de la cartera de productos en el mercado a través de uso de técnicas de mercadotecnia.
- Reducción de tiempos de pago de 45 a 30 días en promedio de clientes a través de aplicación de incentivos y descuentos por pronto pago.

## **TEXTIL DEL VALLE**

Compañía productora y comercializadora de prendas de vestir de exportación. Ventas de US \$70 millones anuales. Desarrolla y produce prendas de moda en tejido de punto de algodón, tejidos inteligentes en hombres, mujeres y niños.

### **Commercial Manager**

**2011 – 2012**

Responsable del desarrollo de los productos desde idea base, prueba de mercado y presentación a cliente. Planificar y Gestionar estrategias de crecimiento en las ventas a través del liderazgo de equipos multidisciplinarios de 8 personas. Explorar nuevos mercados captando potenciales clientes organizando los viajes de visita a clientes potenciales clientes de contacto directo o a través de ferias comerciales (UK, Brasil, USA). Negociar las comprar con proveedores claves del exterior (China, EEUU, Italia) así como proveedores locales.

- Ejecución de plan de ventas con los clientes estratégicos que significó un incremento en la participación sobre las ventas
- Captación de nuevos clientes en mercados y nichos nuevos Holanda (Mexx), Brasil (Riachuelo, TNG)
- Dirección de equipos multidisciplinarios para la ejecución de programa de búsqueda nuevos productos.

## **TEXTIL SAN CRISTOBAL**

Compañía productora de prendas de vestir de exportación. Ventas de US \$50 millones anuales. Desarrolla y produce prendas en tejido de punto de algodón en hombres, mujeres y niños.

### **Commercial Manager**

**2007 – 2011**

Liderar y entrenar la fuerza de ventas, elaborar el planeamiento comercial desarrollando estrategias de Ventas, Marketing pull & push, generación de nuevos productos y servicios, CRM. Negociar con clientes (USA, UK, ASIA) claves el pricing, volúmenes de compra y servicios anexos. Negociar con proveedores alianzas estratégicas que ayuden a mejorar el margen del producto. Reporta a la Gerencia General.

- Incremento de ventas en un 20% en el 2011 a través de la consolidación de relaciones comerciales con clientes estratégicos como Burberry London, POLO RALPH LAUREN, DEVON AND JONES.
- Incremento de ventas cerca de un 10% más por temporada y un 8% anualizado en el 2007 a través de la optimización de la comunicación con los clientes que ayudaron a tener un incremento en ventas en sus colecciones por temporada.
- Mejora en el margen de 7% a 12% en promedio en el 2008 a través de la optimización de la propuesta de productos alternativos a menores costos.

### **Key Account Manager**

**2006 - 2007**

Responsable por el manejo comercial de la cartera asignada. Responsable de viajes en representación de la compañía, responsable del control de los desarrollos de productos y ventas, fijación de precios y control de demanda comercial, control de colocación de órdenes de producción, control de indicadores de servicio al cliente (desarrollo, calidad, exportaciones). Reporta a la Gerencia Comercial.

- Crecimiento en la participación de 20% a 30% en 2006 a través de la planificación y ejecución de estrategias de CRM para el incremento de participación de la cartera de clientes.
- incremento en las ventas de 1 millón de prendas al año en 2006 en resultado a la recuperación de la relación comercial con cliente Land's End a través de la mejora del servicio que había reducido sus ventas en más del 60%.

### **Customer Service Executive**

**2004 –2006**

Responsable del cumplimiento de los entregables del cliente al área de desarrollo del producto para el desarrollo a tiempo de la producción. Responsable del seguimiento y control de la producción y atención de reclamos del cliente, impulsar las relaciones comerciales buscando nuevas formas de servicio que genere más valor a la compañía.

- On time performance de 70% a 95% en 2005 a través de la optimización de la gestión del control de producción implementando reportes WIP que lograron la mejora.
- CRM-satisfacción de los clientes asignados de 80% a 95% en 2005 a través de la optimización de la comunicación con el cliente.

## **EXPERIENCIA DOCENTE**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

CIPE UNI – Centro de Incubación de Proyectos – formación emprendedora, Plan de Negocios 2003 – 2004

Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica – Capacitación de Personal Administrativo en Web 1999

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN- GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Master in Business Administration (MBA) Mención en Finanzas Corporativas	2017 - 2019
EOI – ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL, España Master Executive en Dirección de Marketing y Gestión Comercial	2008 - 2009
UNI - UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA Ingeniero industrial Colegiado activo	1996 - 2002

## **OTROS ESTUDIOS**

CENTRO DE LA LENGUA PORTUGUESA Portugués– Nivel Intermedio	2015
SIN – SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS Seminario: Marketing Digital // Prospección Estratégica	2014
Programa de Actualización	2013
ADEX – ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES Taller: Inteligencia Comercial	2013
THE BOTTOM LINE Seminario: Servicio al Cliente bajo las 8 disciplinas	2013
UPC - UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS Programa Avanzado: Dirección de Empresas en Marketing y Gestión Comercial	2008–2009
ICPNA Inglés – Nivel Avanzado	2004
ESAN – ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PARA GRADUADOS Programa de Adiestramiento Pro-emprendedores	2003
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA Curso de Formación de Auditores Internos en Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001	2003
PMI – El primer paso hacia la excelencia profesional	2002
PMI – Gerencia de Proyectos: hábitos de vida profesional	2002



## **LIS BUENO SAAVEDRA**

Química Farmacéutica, egresada de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, con experiencia en la industria farmacéutica y en investigación clínica en el área regulatorio. Cuento, con un fuerte sentido de responsabilidad y ética, orientada al trabajo en equipo y logro de objetivos, en constante desarrollo personal y profesional, con amplio conocimiento y fluidez del idioma inglés.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Compañía Covance Perú Services S.A.**

Empresa de desarrollo farmacológico de LabCorp®, dedicada a lograr avances en la industria de atención médica y ofrecer soluciones.

#### **Asociado II de Asuntos Regulatorios**

**Julio 2017 - Actualidad**

Encargada de las presentaciones regulatorias a nivel local y de brindar soporte a los equipos involucrados en las presentaciones.

- Coordinación con los equipos de otras áreas, a fin de obtener y de brindar la información pertinente para la autoridad regulatoria y patrocinadores
- Preparación de los paquetes regulatorios para las Autoridades Regulatorias
- Revisar/ resumir documentos científicos e investigación
- Organizar y coleccionar la información requerida por la Autoridad Regulatoria
- Monitorear el cumplimiento de los requerimientos regulatorios de los proyectos asignados

#### **Asociado I de Asuntos Regulatorios**

**Julio 2015 -**

**Junio 2017**

Encargada de las presentaciones regulatorias a nivel local

- Preparación de los paquetes regulatorios para las Autoridades Regulatorias
- Revisar/ resumir documentos científicos e investigación
- Organizar y coleccionar la información requerida por la Autoridad Regulatoria
- Monitorear el cumplimiento de los requerimientos regulatorios de los proyectos asignados

#### **Coordinador de Asuntos Regulatorios**

**Noviembre 2012 - Junio 2015**

Asistencia al equipo regulatorio en la compilación de las presentaciones regulatorias

- Proveer soporte al senior staff en el mantenimiento de las presentaciones a la autoridad regulatoria
- Inventariar y organizar los componentes individuales de las presentaciones reglamentarias
- Control de calidad de los documentos para la presentación
- Actualización de los reportes de los proyectos en seguimiento y pendientes con la información del staff de seniors
- Organización y envío de la documentación a los clientes, autoridades regulatorias y clientes internos
- Realizar otras actividades requeridas por el gerente

## **FARMAVAL PERÚ**

Laboratorio farmacéutico con sede central en Chile, que ofrece una amplia cartera de productos que contribuyen al bienestar de las personas.

### **Asistente Regulatorio de la Dirección Técnica                      Junio 2012 - Noviembre 2012**

Elaboración de dossier, para tramitar la inscripción y renovación de registros sanitarios. Realización de Cambios (excipientes, material de envase, información, etc) y Actualizaciones (especificaciones / Protocolos y rotulados) a fin de mantener actualizada la información del producto.

## **DROGUERIA ECKERD PERÚ S.A**

Droguería con más de 10,000 colaboradores a nivel nacional, encargada de abastecer a la cadena de farmacias Inkafarma con productos farmacéuticos, perfumería y tocador de excelente calidad.

### **Responsable de Aseguramiento de la Calidad                      Marzo 2012 – Julio 2012**

Responsable de Aseguramiento de la Calidad, desarrollo e implementación del sistema de calidad, para la obtención de la certificación BPA.

### **Asistente de Asuntos Regulatorios                      Abril 2011 - Febrero 2012**

Elaboración y seguimiento de los expedientes de inscripción y reinscripción del portafolio de productos de la empresa (Farmacéuticos y Sanitarios) que deben ser presentados ante la autoridad.

- Mantenimiento de los expedientes con la información actualizada, mediante los trámites de cambios y actualizaciones que se deban realizar ante DIGEMID

## **Laboratorios FARMINDUSTRIA**

Empresa farmacéutica dedicada a la fabricación de productos farmacéuticos, de marcas propias y bajo licencia, además de prestar servicios de maquila

### **Asistente de Sólidos del Área de Producción                      Mayo 2010 - Setiembre 2010**

Asistencia al Jefe de Sólidos en la supervisión, de los procesos de Fabricación (Granulación, Tableteo, Encapsulado, Recubierta.), mediante la verificación del cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura y Normas ISO.

- Encargada de la capacitación del personal y coordinación con las áreas de mantenimiento, control de calidad, almacén, planeamiento, recursos humanos y limpieza, a fin de brindar las condiciones adecuadas de trabajo.

## **Corporación INFARMASA**

Empresa farmacéutica dedicada a la fabricación de medicamentos que satisfacen los más altos estándares, utilizando en sus plantas tecnología sofisticada de punta, las mismas que están certificadas con ISO 9001 y buenas prácticas de manufactura

### **Asistente del área de Inyectables – Viales Cefalosporínicos                      Enero 2010 - Abril 2010**

Asistencia al jefe de Inyectables, a través de la supervisión del cumplimiento de las normas ISO y BPM.

- Encargada del área de Viales Cefalosporínicos, mediante la supervisión de los

procesos de fabricación y acondicionado.

- Capacitación del personal en temas relacionados al área y verificación del llenado correcto de los registros, controles del área y reportes de mano de obra.

**Asistente del área de Sólidos – Sólidos Cefalosporínicos  
2010**

**Julio 2008 - Enero**

Encargada del área de Cefalosporínicos Orales, mediante la supervisión de los procesos de Fabricación (Granulación, Tableado, Encapsulado, Recubierta) y Acondicionado (Blistado, Envasado y Etiquetado).

- Supervisión del cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura y Normas ISO 9000, y verificación del llenado correcto de los Registros de Manufactura, controles de ambiente, de la verificación de balanzas del área y reportes de mano de obra.
- Responsable de la capacitación del personal del área de Sólidos NP y Sólidos Cefalosporínicos.
- Encargada de la elaboración y actualización de los Instructivos, Procedimiento y Formatos del área.
- Miembro del equipo de auditores Internos de las Normas ISO y BPM, mediante la cual verificamos el cumplimiento de ambas normas, en las diferentes áreas de la empresa.
- Administrador del programa Isosystem, mediante el cual controlaba la vigencia y distribución de los documentos (Instructivos, formatos, procedimientos, etc), del área de producción.

**Laboratorios MEDIFARMA**

Industria farmacéutica dedicada al Desarrollo de medicamentos y productos de marca propia, cuenta con el registro de cerca de 1000 productos que son ofrecidos a través de diversos canales privados, públicos y retail.

**Analista en el Área de Fisicoquímico de Control de Calidad  
Enero 2008**

**Abril 2006 -**

Análisis de productos terminados o semielaborados (sólidos, semisólidos, líquidos e inyectables). A través de las Técnicas HPLC, Disolución, Cromatografía de Gases, IR y Titulación Automática. Responsable del análisis realizado por el personal técnico.

**Practicante de Análisis de Investigación y Desarrollo de Control de Calidad**

**Enero 2005 - Diciembre 2005**

Desarrollo de técnicas analíticas de Productos nuevos, Análisis de productos terminados o semielaborados (sólidos, semisólidos, líquidos e inyectables). Encargada de realizar los perfiles de disolución y de remitir el informe correspondiente.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 - 2019

Maestría en Administración

Mención en Dirección avanzada de Proyectos

UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA Diplomado en Derecho Farmacéutico y Propiedad Intelectual	2013
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS Especialización en Marketing	2009
UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA Bachiller de Farmacia y Bioquímica	2000 - 2005
<b>OTROS ESTUDIOS</b>	
Centro de Idioma Católica: INGLÉS AVANZADO	2010 – 2011
Centro de Estudios Brasileños: PORTUGUES AVANZADO	2009

## **EDITH CISNEROS GÓMEZ**

Profesional en Ingeniería Química, titulada y colegiada con 8 años de experiencia en áreas de Control de Calidad, Producción, Almacén, Despacho y Sistemas de Gestión de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, generando valor en la investigación, el diseño e implementación de proyectos con visión estratégica del negocio. Experiencia en desarrollo, optimización y mejora continua de procesos para el logro de los objetivos estratégicos, acompañamiento en la gestión de cambios organizacionales, seguimiento y evaluación de los indicadores de los procesos de la organización. Nivel avanzado de inglés.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **INDUBRAS S.A.C**

Empresa peruana, con sede en Ecuador dedicada a la producción y comercialización de tintas flexográficas para la impresión de envases flexibles.

##### **Jefe del Sistema de Gestión Integrado**

**Diciembre 2017 – Octubre 2018**

Lideré un equipo cuya misión es la de promover la satisfacción de los clientes, a través de la mejora continua para proyectar, dirigir e impulsar la estrategia del negocio gestionando la comunicación interna y el clima organizacional de forma efectiva. Reportaba a la Gerencia General.

- Implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, mejora en los métodos internos empleados para la gestión, trabajo en equipo, disponibilidad de recursos, que llevan al cumplimiento del direccionamiento estratégico.
- Realización de capacitaciones alineadas a la estrategia de mejora continua, mediante la gestión, propuesta de cambios y administración de riesgos inherentes a los procesos y planes de acción en los diferentes procesos de la empresa.
- Apoyo a la Dirección de Planeación en la actualización del Direccionamiento Estratégico, la divulgación, el seguimiento y proponer los cambios necesarios.
- Supervisión en forma directa del Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional en su conjunto, dando apoyo a los dueños de procesos y personal en el desarrollo de sus funciones, coordinando todas las acciones que permitan la correcta ejecución de los procesos en la organización.

##### **Supervisor de Procesos**

**Enero 2017 - Diciembre 2017**

Estuve a cargo de mejora de los procesos productivos, mediante la planificación y creación de estrategias para gestionar procesos e implementar optimización de tiempos para la distribución, producción y comercialización de productos. Reportaba a la Gerencia Técnica.

- Establecimiento de una línea eficaz de comunicación con las áreas de calidad, producción, mantenimiento, compras y ventas. Además, de apoyar y coordinar los procesos operativos con el jefe de producción para definir estrategias y programas de acción.
- Diseño de nuevos procedimientos operaciones en los procesos de producción para la optimización de tiempos en la elaboración de productos en proceso.

- Aseguramiento del buen funcionamiento y calibración de equipos e instrumentos que se utilizan en el desarrollo de las actividades, para contar con equipos e instrumentos en óptimas condiciones de trabajo.

#### **Analista de Investigación y Desarrollo**

**Enero 2015 – Diciembre 2016**

Realicé el desarrollo de productos nuevos en la Empresa INDUBRAS S.A.C. Reportaba a la Gerencia Técnica.

- Desarrollo de una nueva línea de productos en proceso para la estandarización de productos terminados, lo que permitió que el 90% de bases se usen en las diferentes líneas de los productos finales.
- Diseño de productos nuevos y mejora de productos existentes a solicitud de los clientes para la optimización del uso de los productos terminados en los diferentes tipos de máquinas y líneas de producción.
- Capacitación a clientes de los diferentes productos producidos y comercializados en la organización, así como también dirigir procesos de satisfacción y reclamos por parte de los clientes a través del servicio técnico en atención a problemas presentados.

#### **Analista de Control de Calidad**

**Mayo 2010 - Diciembre 2014**

Efectué el análisis de control de calidad de materias primas, productos en proceso y productos terminados. Reportaba a la Jefatura de Control de Calidad y a la Gerencia Técnica.

- Mejora de procedimientos existentes para el análisis de control de calidad de materias primas y productos en procesos lo que permitió mejorar los procesos de Calidad y Producción
- Aseguramiento de la calidad durante y posterior a los procesos de producción, reformulación de productos no conformes para la posterior liberación de las materias primas, productos en proceso, y/o productos terminados a fin de que cumplan con los parámetros de aceptación indicados en los procedimientos internos.

#### **GLOBENATURAL INTERNACIONAL S.A**

Empresa con 25 años en el mercado, fabricando y exportando a más de 30 países. Cuenta con tres unidades de negocio: ingredientes naturales, alimentos naturales, y de consumo.

#### **Analista de Control de Calidad**

**Febrero 2010 – mayo 2010**

Ejecuté el análisis de pigmentos orgánicos, recepcionando las muestras de materia prima de los proveedores para hacer los análisis correspondientes, registrando correctamente los datos inherentes a la recepción, proceso y almacenamiento de materia prima, en los formatos respectivos para asegurar la trazabilidad del proceso, y luego vaciar al sistema correspondiente. Reportaba a la Jefatura de Aseguramiento de Control de Calidad.

- Formé parte del equipo de Gestión del Cambio para la implementación de nuevos productos, con foco en la estrategia de diversificación para garantizar el avance y el éxito de los proyectos puestos en marcha.

#### **EMBOTELLADORA SAN MIGUEL DEL SUR S.A.C (ISM)**

Retail parte de Grupo Kola Real, una empresa peruana dedicada a la producción de soft drink, néctares de frutas y agua natural. ISM cumple con estándares internacionales (ISO 9001, ISO 14001 y ISO 14001) que certifica la alta calidad de sus productos y el respeto por su entorno.

### **Inspector de Control de Calidad**

**Julio 2009 - Octubre 2009**

Supervisé que los productos cumplan con las normas de calidad y seguridad, elaborando un plan de control; para el análisis de materias primas, comprobación de la calidad de etiquetas, tapas y verificación de los productos terminados, registrando los controles realizados y elaborando informes.

- Responsable del Monitoreo y control del tratamiento de agua y cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura, desde las materias primas hasta el producto terminado, cumpliendo con las normas de calidad, seguridad y medio ambiente.
- Realización de propuestas de mejora para la calidad del agua, a través del uso de filtros pulidores de acero que reemplacen a los de plástico, para la optimización de costos.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 - 2019

Master in Business Administration (MBA)

Mención en Dirección avanzada de Proyectos

CENTRO DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL Y  
DESARROLLO EMPRESARIAL

2010 - 2011

Diplomado en “Implementación y Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad, Ambiental, Seguridad, Salud Ocupacional y Responsabilidad Social”

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA  
(5TO SUPERIOR)

2004 - 2009

Ingeniera Química

### **OTROS ESTUDIOS**

CHINESE BUSINESS AND ECONOMIC DEVELOPMENT  
(Setiembre – Duración: 30 h)

2018

SEMINARIO DE LA OHSAS 18001 A LA ISO 45001  
(Julio – Duración: 3 h)

2018

INTERPRETACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE  
CALIDAD ISO 9001:2015  
(Diciembre – Duración: 12 h)

2017

INDICADORES DE GESTIÓN CON EXCEL  
(Diciembre – Duración: 8 h)

2017

SISTEMAS DE PRODUCCIÓN DE CLASE MUNDIAL (Julio – Duración: 8 h)	2017
LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN EFICAZ (Enero – Duración: 12 h)	2017
MÉTRICAS E INDICADORES KPI DE PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO (Octubre – Duración: 8 h)	2016
CROMATOGRAFÍA DE GASES FID-HEADSPACE Y MANEJO DE SOFTWARE TOTALCHROM WORKSTATION (Octubre – Duración: 40 h)	2016
CENTRO DE IDIOMAS DEL MUNDO Idioma Portugués Ciclo Básico e Intermedio	2013 - 2014
CENTRO DE IDIOMAS DE LA ASOCIACIÓN CULTURAL PERUANA BRITÁNICA Idioma Inglés Ciclo Básico, Intermedio y Avanzado	2009 - 2012
<b>Experiencia de Voluntariado y/o Skills</b>	
• Apoyo en la elaboración de Libro – Redacción Título: Mecánica de fluidos (UNSCH) Ing. Cipriano Mendoza Rojas	2008 - 2009



## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: "El éxito de carrera de la mujer ejecutiva: Un estudio exploratorio"

Autor(es): Arias Guzmán, Miguel Ángel

Borja Rosales, Gabriela Jessenia

Bueno Saavedra, Lis Roxana

Cisneros Gómez, Edith

### Resumen:

El propósito de la presente investigación es examinar algunos de los factores encontrados en la literatura que influyen en el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva, para lo cual se desarrolló un modelo conceptual, en base al modelo planteado por Metz (2005), quien buscaba conocer si los hijos y otros factores relacionados en la persona afectan el avance profesional de las mujeres. El modelo conceptual de la presente investigación propone que el éxito extrínseco e intrínseco en la carrera de la mujer ejecutiva se ve influenciado por factores tales como el número de hijos, la postergación de la maternidad, las barreras que limitan el desarrollo profesional de la mujer (estereotipos de género, cultura organizacional y conflicto trabajo-familia) e impulsores que facilitan su camino al éxito profesional (educación, red de contactos (networking) y tutoría (mentoring)).

En el desarrollo del diseño y método del trabajo de investigación, se realizó un estudio del tipo cuantitativo, no experimental, de corte transversal, para lo cual se utilizó un cuestionario virtual de 43 preguntas, dirigido a 246 mujeres ejecutivas dependientes, mayores de 25 años de Lima Metropolitana, durante el mes de marzo del 2019.

De los resultados obtenidos, se concluye que no existe suficiente evidencia empírica para afirmar, que el número de hijos tiene una influencia negativa en el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva; por otro lado, en cuanto a la postergación de la maternidad, tampoco se

puede afirmar que tiene una influencia positiva en el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva. Asimismo, se rechaza la influencia negativa de las barreras cultura organizacional y estereotipos de género en el éxito extrínseco e intrínseco. A su vez, si se acepta la influencia negativa de la barrera conflicto trabajo-familia en el éxito intrínseco, sin embargo, no se acepta la influencia negativa del conflicto trabajo-familia en el éxito extrínseco de la mujer ejecutiva. Por otro lado, se afirma la influencia positiva de los impulsores como la educación y la red de contactos (networking) en el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva. Por último, con referencia al impulsor tutoría (mentoring) los resultados muestran que esta variable tiene una influencia positiva sólo en el éxito intrínseco.

Finalmente, es importante resaltar que la presente tesis, busca ser una fuente importante de información para futuras investigaciones que profundicen el estudio de otras variables, tales como; la meritocracia, el apoyo de la pareja para el cuidado de sus hijos, la interacción del estado civil y los hijos, debido a que el estado civil podría no ser una barrera para el avance de las mujeres a puestos directivos.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

Las últimas décadas se han caracterizado por una serie de cambios en la participación de la mujer en el ámbito laboral. Esta participación varía dependiendo del país, lo que se refleja en su desarrollo económico, niveles sociales y niveles de educación (Delfino, 2005; Verick, 2014). Actualmente según la OIT (2018) la participación mundial de las mujeres en la fuerza laboral es de 48,5%, de las cuales el 24% en promedio ocupan cargos de dirección empresarial, siendo líder Europa del Este con una participación de 36% (Centrum PUCP; WomenCEO Perú & PwC Perú, 2018).

El aumento porcentual de la fuerza laboral femenina, en América Latina se ha dado de manera progresiva y constante en los últimos 11 años, pasando de 48,7% en 2007, a 50,2% en el tercer trimestre del 2017; mientras que, la participación masculina ha decrecido en el mismo periodo, de 75,8% en 2007 a 74,4% en el tercer trimestre del 2017 (Centrum PUCP et al., 2018). El Perú no es ajeno a esta tendencia mundial, y en las últimas décadas la brecha de participación laboral entre mujeres y varones ha disminuido como consecuencia del aumento de la tasa de actividad femenina, la que se ha incrementado en 7,6 puntos porcentuales (periodo 1997 - 2015), pasando de 54,7% a 62,3% de participación en el mercado laboral; mientras que los varones sólo aumentaron su participación de 80,0% a 81,0 % en el mismo periodo (INEI, 2016).

Si bien el mercado laboral muestra una tendencia creciente en cuanto a las oportunidades laborales para las mujeres, existe aún una desventaja comparativa con relación a sus homólogos masculinos (Selva, Pallares & Sahagún, 2013), debido a que aún se perciben creencias generalizadas de supuestos rasgos y roles que poseen varones y mujeres (el varón como proveedor económico del hogar y la mujer como responsable del cuidado doméstico y familiar), que limitan a la mujer para realizar diversas actividades, que por su condición física y mental no podrían ser llevadas a cabo por ella (Diekman & Eagly, 2000; Baron & Byrne, 2005; Abramo, 2003; Álvarez & Gómez, 2011).

Según Delfino (2005) la creciente incursión de la mujer en el entorno laboral está ligada principalmente a la educación, factor que desempeña un papel importante en la tasa de crecimiento de su participación en la fuerza de trabajo, en el desarrollo de su autonomía

y autorrealización, permitiendo a las mujeres posicionarse en cargos de decisión y gestión que antes sólo estaban reservados para varones. Sin embargo, a pesar del creciente número de mujeres directivas y ejecutivas, éstas aún están en desventaja frente a sus pares masculinos, debido a que muchas de las mujeres ejecutivas se encuentran, todavía en la disyuntiva de optar por su desarrollo profesional o ser madres, debido a sus compromisos laborales (Catalyst, 2003).

El presente estudio está orientado a evaluar la influencia de los hijos, la postergación de la maternidad en el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva, asimismo se analizará como otros factores (barreras e impulsores) influyen en dicho éxito. A continuación, presentaremos, los antecedentes, el problema de investigación, el propósito, la naturaleza, justificación y delimitaciones de esta investigación.

### **1.1. Antecedentes**

La presencia de la mujer en el ámbito laboral, ha generado un cambio social, en el que ya no sólo se les atribuye como rol principal la maternidad, sino también se las ve como mujeres que buscan su avance profesional y más allá de ello el éxito. En referencia, a la mujer en el trabajo, existe una amplia literatura que evalúa la influencia de la incorporación de la mujer en el trabajo y como el trabajo impacta en su vida personal y familiar, de los cuales se pudo observar que muchos de ellos son estudios cualitativos.

El estudio de Morgan (2015), USA, “La penalidad de la maternidad y su impacto en las decisiones de carrera de las mujeres trabajadoras”, indica que las mujeres experimentan una brecha salarial en comparación a sus pares masculinos, asimismo se identifica una serie de factores, como las dificultades para obtener un empleo, y la falta de oportunidades de avance en sus carreras profesionales o posiciones ejecutivas, las cuales en conjunto relacionan una penalización en la maternidad.

Según, Brown (2010), USA, en su estudio “La relación entre la maternidad y el avance profesional”, se menciona que existe una relación negativa significativa y persistente entre la maternidad y el desarrollo profesional de una mujer, ya que si bien las mujeres tratan de encontrar un equilibrio, enfrentan una lucha constante que depende de sus decisiones en la vida profesional y familiar, independientemente de las políticas de los

empleadores, acuerdos o políticas de trabajo amigables que apoyan al trabajo laboral de la mujer.

Por otro lado, en los resultados del estudio de McIntosh, McQuaid, Munro & Dabir (2012), realizado en Escocia, se sostiene que la maternidad tiene un efecto perjudicial en la carrera de la mujer y que a mayor cantidad de hijos las posibilidades de desarrollo se reducen. Asimismo, los resultados indican que el grado de desarrollo de su carrera se ve restringido por la edad de los hijos ya que cuanto más pequeños sean, mayor es la influencia de la maternidad. A esto se suman, las dificultades que experimentan las mujeres en la vida laboral debido a los prejuicios y estereotipos de género que limitan su desarrollo profesional.

A su vez, Solé y Parella (2004), España, en su estudio “Nuevas expresiones de la maternidad” indica que las mujeres manifiestan cada vez menos su deseo de tener hijos, y esto puede verse reflejado en los índices de fecundidad de cada país, con la disminución del número de hijos, una tendencia que se inclina en la postergación de la maternidad y en algunos casos, incluso en la renuncia. En ese sentido, los resultados muestran una carencia de corresponsabilidad masculina en el cuidado de los hijos, así como también una ausencia de políticas que apoyen a las mujeres madres dentro de las estructuras empresariales, dichos factores no encajan con las nuevas expectativas de las mujeres de hoy, de modo que todo ello influye en la mujer profesional al momento de decidir ser madres y buscar una vida profesional plena.

Por otro lado, en un estudio realizado en Colombia por Cardona (2017) “Maternidad y trabajo, ¿experiencias encontradas?: las mujeres directivas en la ciudad de Cali”, se analiza a las mujeres que han logrado asumir cargos de dirección en sus trabajos, debido a que han priorizado su desarrollo profesional, y que a su vez han logrado formar una familia, razón por la que han tenido que asumir estrategias que le permitan sobrellevar el rol profesional y el rol de la maternidad. Parte de estas estrategias es su libertad de decidir de si ser madre o no, impactando la estructura demográfica, ya que se refleja en la disminución del número de hijos por mujer.

En el Perú se han identificado otros estudios también cualitativos como: “Conciliar la vida laboral y personal, un nuevo desafío para la mujer profesional con hijos” (Mazuelos & Mestanza, 2014); que abarca temas de desarrollo profesional y familiar,

en donde la postergación de los roles de la mujer (asociados al matrimonio, la maternidad o al rezago profesional) no se ven afectados, ya que las mujeres no optan por la posibilidad de postergar el matrimonio y la maternidad, además de acuerdo a este estudio el no poder conciliar la vida laboral con la vida personal, genera en las mujeres con hijos un sentimiento de culpa, de manera que el tiempo de ausencia en la familia es compensado con obsequios materiales a los hijos, haciendo que se pierda el enfoque de una adecuada educación. Los resultados sugieren que no existen diferencias en la posibilidad de ascenso entre colaboradores varones y mujeres.

Recientemente, diferentes estudios se han centrado en la participación de las mujeres en los puestos de dirección y toma de decisiones, en tal sentido la incorporación de mujeres en el mercado laboral trae consigo ideas preconcebidas o sesgos inconscientes sobre su rol en el trabajo y en la familia. Estos estudios parten del hecho de haber identificado un fenómeno que ya se analizaba desde los ochenta, y que Bozon (1995) y Abramo (2004) denominaron como las transformaciones en las relaciones de género, sustentadas en una mayor autonomía femenina.

En suma, esta amplia literatura se basa, en su mayoría en estudios cualitativos generados a partir de entrevistas cuyos resultados se muestran en artículos de organizaciones internacionales, informes de organismos no gubernamentales, y reportes de organizaciones privadas, que enfocan el rol de la mujer desde ámbitos como el laboral, político, económico, social y psicológico (Machado & Vela, 2015). Sin embargo, son pocos los estudios cuantitativos que profundizan este tema, por ejemplo, el estudio de la “Satisfacción Laboral de las Mujeres Ejecutivas” por Isla, Ordinola, Rondán y Villalba (2017); quienes resaltan que existen diferencias significativas en relación a las mujeres ejecutivas con y sin hijos; los resultados sugieren que las mujeres ejecutivas que tienen hijos tienden a percibir una menor satisfacción laboral en comparación a las que no tienen hijos, en cuanto a mejoras en el entorno del trabajo, sueldos, sobrecarga laboral, premios por logros y satisfacción en las actividades que realiza en su trabajo.

Asimismo, el estudio de Metz (2005), quien hace un análisis sobre si el hecho de tener hijos afecta el desarrollo profesional de las mujeres, al influir factores como la situación personal, la capacitación y las horas de trabajo. Asimismo, examina la presencia de barreras para el avance de la gestión de las mujeres con y sin hijos.

En base a estos últimos estudios y ante la creciente presencia de la mujer en la fuerza laboral, planteamos la presente investigación para así contribuir con futuras investigaciones, ya que resulta de gran importancia entender qué factores contribuyen o inhiben el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva.

## **1.2. Problema de Investigación**

En la actualidad, la creciente incursión de las mujeres ejecutivas en los contextos organizacionales hace que ellas tengan que sobrellevar diversos roles y responsabilidades para lograr el equilibrio entre el ámbito profesional y familiar (Garrido, Gallegos & Hernández, 2015). La búsqueda de dicho equilibrio, viene siendo un patrón que se presenta en muchos países, debido a la presencia de diferentes factores que afectan su carrera en las distintas realidades y culturas, e incluso considerando las distintas percepciones que tienen las mujeres de diferentes edades (McIntosh et al., 2012; Chinchilla, Poelmans & León, 2005).

McIntosh, et al. (2012), evidencia que luego de muchos años de legislación sobre igualdad de oportunidades, la maternidad todavía limita el desarrollo profesional de las mujeres. Si bien el efecto de la maternidad, las horas de trabajo, las interrupciones en la carrera y los niños en edad escolar en la progresión de la carrera se ha discutido ampliamente, su escala y magnitud reales han recibido menos atención.

Por su parte Chinchilla et al. (2005) menciona que no sólo las legislaciones o la cultura organizacional son las razones que dificultan el acceso de las mujeres a puestos directivos, sino también una serie de frenos. Asimismo, se considera a otros factores positivos que impulsan el desarrollo profesional, por otro lado, existe una cuestión de prioridades en donde son ellas mismas las que rechazan las promociones a cargos más rígidos y exigentes a fin de cumplir con su rol de madre o esposa.

En consecuencia, se plantea la pregunta de investigación, ¿Qué factores influyen en el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva?, a fin de conocer los desafíos que debe enfrentar la mujer y los mecanismos de apoyo en su camino al crecimiento profesional.

## **1.3. El Propósito de la Investigación**

La presente investigación tiene como objetivo principal, explorar algunos de los factores encontrados en la literatura que influyen en el éxito de la carrera de la mujer

ejecutiva, tales como: las barreras (Estereotipos de género, Cultura organizacional y Conflicto familia-trabajo), los impulsores (Red de Contactos (*Networking*), Tutoría (*Mentoring*) y Educación), el número de hijos y la postergación de la maternidad. Para ello estos factores son integrados en un sólo modelo conceptual que explica la influencia del número de hijos, la postergación de la maternidad, las barreras e impulsores en el éxito extrínseco e intrínseco de la carrera.

Para tal fin se plantea un estudio cuantitativo en base a una muestra de ejecutivas residentes en Lima Metropolitana que laboran en distintos sectores económicos.

#### **1.4. Naturaleza del estudio (Alcance)**

La presente investigación ha sido realizada para determinar la influencia del número de hijos, la postergación de la maternidad, las barreras (Estereotipos de género, Cultura organizacional y Conflicto familia-trabajo) y los impulsores (Red de Contactos (*Networking*), Tutoría (*Mentoring*) y Educación) en el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva. Para lo cual se realizó una encuesta, con una muestra de conveniencia, no probabilística, dirigida a 246 ejecutivas de la ciudad de Lima Metropolitana, quienes son dependientes con puestos de trabajo desde asistentes, analistas o supervisoras hasta presidentas o directoras.

Aunque la literatura en este tema no muestra marcos teóricos profundos, se decidió realizar un estudio cuantitativo, para verificar las relaciones entre los constructos establecidos en la literatura.

#### **1.5. Justificación y Contribución de la Tesis**

La creciente presencia de la mujer en el ámbito laboral, ha generado mucho interés entre los investigadores, quienes han analizado diferentes tópicos relacionados no sólo a su incursión en el ámbito laboral sino también a su presencia en los puestos directivos. Entre los principales temas investigados se encuentran las brechas salariales, los estereotipos, la cultura organizacional, el conflicto trabajo-familia, entre otros. Sin embargo, existen muy pocos estudios referidos a la influencia de la maternidad, medidos a través del número de hijos y la postergación en el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva, razón por la que se considera necesario realizar un estudio cuantitativo que contribuya y aporte información que beneficie a futuras investigaciones.



## **1.6. Delimitaciones**

La presente investigación ha sido realizada, tomando una muestra no probabilística, de mujeres ejecutivas dependientes en Lima Metropolitana. Para tal fin se considera la definición de mujer ejecutiva de Dutton y Ashord (1993), que considera como mujer ejecutiva a las que se encuentran comprendidas entre dos o tres niveles por debajo del gerente general (rango alto) y un nivel arriba de los mandos operacionales (rango medio).

A su vez, el diseño de la investigación es transversal, por lo que los datos se recolectan en un tiempo dado, de manera que lo que se hace es “tomar una fotografía” de algo que está sucediendo en un momento específico, con la finalidad de comenzar a conocer una variable poco estudiada, por lo que no se puede extrapolar los resultados, sin embargo, constituye un preámbulo para futuras investigaciones (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Por otro lado, el estudio no considera a las mujeres con trabajos independientes, debido a que la realidad laboral a la que están afectas difiere de una cultura organizacional ordinaria, lo que impide determinar que los resultados puedan ser generalizados a todas las mujeres a nivel nacional.

## **1.7. Organización de la Tesis**

El resto de la tesis está organizado en cuatro capítulos que se describen a continuación. En el segundo capítulo se realiza la revisión de la literatura, destacando los estudios sobre la mujer ejecutiva en la literatura, la mujer ejecutiva en el trabajo, la maternidad y familia, y el éxito de la carrera; así como el planteamiento del modelo y las hipótesis de la presente investigación, basado en la propuesta de Metz (2005), que relaciona a los hijos y otros factores centrados en la mujer, con el avance profesional de las mujeres gerentes.

En el tercer capítulo se plantea el diseño del modelo de investigación, las variables de estudio, así como la descripción de cada una de ellas, incluyendo los procedimientos para la recopilación y procesamiento de datos, y la elaboración del instrumento de investigación (cuestionario). Posteriormente se describe la prueba piloto y se verifica la consistencia y confiabilidad de las preguntas seleccionadas para el cuestionario

definitivo. El propósito de este capítulo es analizar si el instrumento de investigación es confiable para el estudio de los factores que influyen en el éxito del desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados del análisis, estableciendo en primer lugar la validez y confiabilidad del instrumento del levantamiento de datos y luego la presentación de los resultados de las pruebas estadísticas; se evalúa la relación de las variables, validando las hipótesis planteadas. El propósito de este capítulo es analizar los resultados obtenidos, con la finalidad de que las hipótesis planteadas sean comprobadas.

El quinto capítulo está constituido por las conclusiones de la investigación, la discusión de los resultados y su implicancia, así como la descripción de las posibilidades para el planteamiento de futuras investigaciones.

## **CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA, MARCO TEÓRICO Y PROPUESTA DE MODELO**

En este capítulo se hace una revisión de los conceptos generales y estudios de investigación relacionados a la mujer ejecutiva, enfocándonos principalmente en algunos factores que influyen en el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva, los cuales han sido compilados en una tabla resumen, describiendo cada uno de ellos con sus principales hallazgos (Apéndice N°1). En base a la revisión realizada, se hace un esquema (Figura N° 2.1) donde se muestra la clasificación de los temas investigados, dividiéndolo en cuatro puntos principales, los cuales son: la mujer ejecutiva en la literatura, la mujer ejecutiva en el trabajo, maternidad y familia, y el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva. Dentro de cada uno de estos temas se abordan los diferentes enfoques investigados, tales como los estereotipos de género, el liderazgo femenino, la brecha salarial, entre otros; también se revisan los factores que pueden ser los impulsores o, por el contrario, aquellos que limitan el pleno desarrollo de una mujer en el ámbito laboral; explorando las distintas decisiones a las que se enfrentan las ejecutivas para encontrar el equilibrio entre su rol en la familia y su desarrollo profesional. Luego de la revisión de los estudios, se pasa al desarrollo del modelo teórico, y el planteamiento de las hipótesis que busca investigar la influencia de los hijos, la postergación de la maternidad, así como las barreras e impulsores en el éxito de la carrera de las ejecutivas.

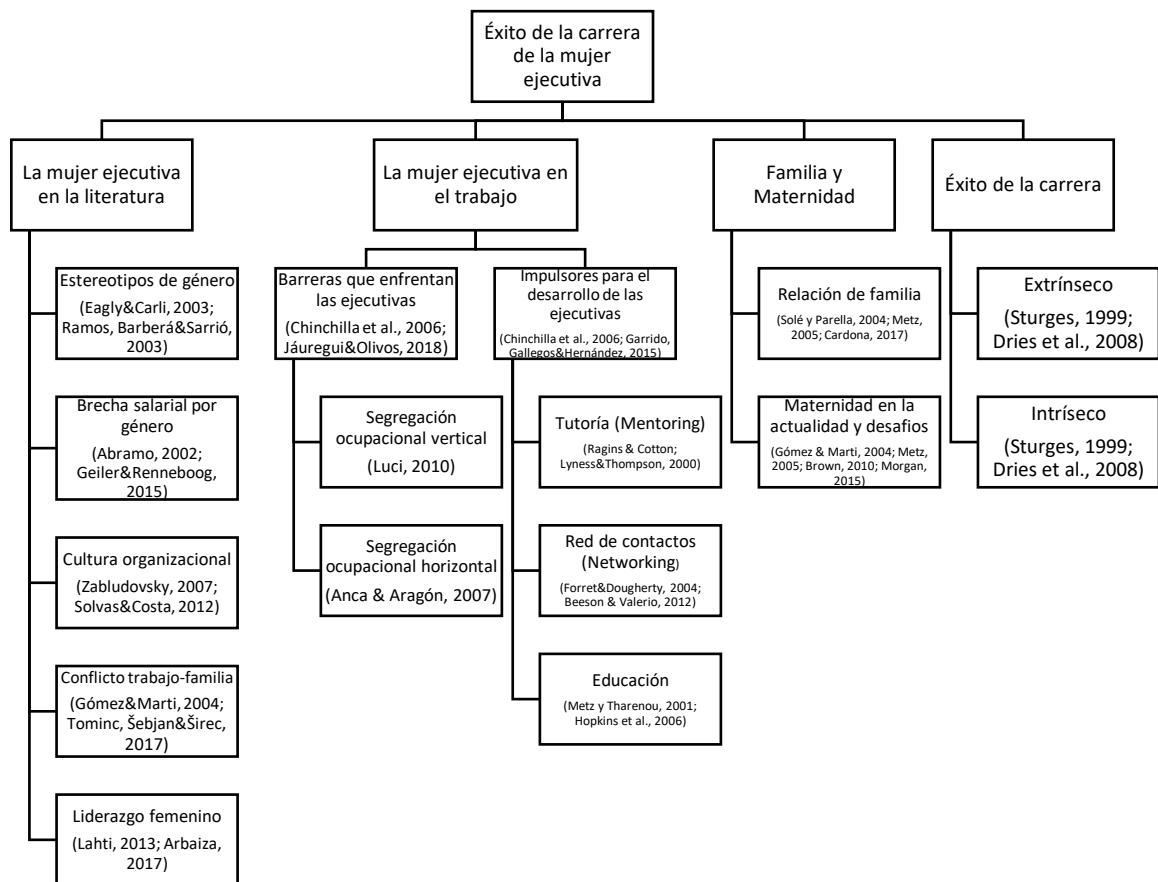


Figura N°2.1: Revisión de la literatura.

Fuente: Elaboración propia.

## **2.1. La mujer ejecutiva en la literatura**

La creciente incursión de la mujer en el mercado laboral, ha generado un impacto social que viene siendo estudiado por diversos autores, quienes han investigado temas relacionados a su entorno laboral, familiar y personal. En base a la información recabada, se han seleccionado los temas más relevantes para el presente estudio, tales como los estereotipos, la segregación, la brecha salarial, la cultura organizacional, conflicto trabajo-familia y el liderazgo femenino; los que son detallados a continuación.

### ***2.1.1. Estereotipo de género***

El estereotipo de género es el prejuicio o la atribución de características predeterminadas por la sociedad que deben poseer varones y mujeres para desempeñar sus roles en los diferentes ámbitos de su vida (Mihalčová, Pružinský, Gontkovičová, 2015; Arbaiza, 2017); por ejemplo, se suele creer que las mujeres deben estar dedicadas al cuidado de los hijos y a las labores domésticas, lo que hace que las personas relacionen dicho género con una personalidad más amable, cálida y empática; mientras que los varones son percibidos como personas con conductas dominantes, de mayor estatus y poder, con habilidades como la asertividad, la autonomía, la competencia y la independencia (Eagly & Carly, 2003; Godoy & Mladinic, 2009).

Dentro de la revisión de la literatura se han encontrado, estudios realizados en Chile, España, Nicaragua, Malta, Estados Unidos y Eslovaquia, que resaltan la presencia de creencias en las organizaciones, acerca de las características, conductas y roles que deben poseer los varones y las mujeres (Barberá, Ramos & Sarrió, 2003; Eagly & Carly, 2003; Cortis & Cassar, 2005; Clancy, 2007; Godoy & Mladinic, 2009; Mihalčová, Pružinský & Gontkovičová, 2015); atribuyendo a ciertos cargos de dirección, cualidades y conductas predominantemente masculinas, por lo que, las mujeres deben asumir estas actitudes y roles estereotipados a fin de acceder a estos puestos, lo que representa un gran obstáculo para ellas (Barberá, et al., 2003; Eagly & Carly, 2003; Cuadrado, Navas & Molero, 2004; Godoy & Mladinic, 2009).

Además, según Zabludovsky (2007), cada vez que las mujeres pretenden ingresar a trabajos en puestos ejecutivos, se encuentran con estereotipos arraigados en las organizaciones. Por ejemplo, algunos empleadores consideran que cuando se contrata a un varón casado en

realidad se está empleando a dos personas (él mismo y su esposa), mientras que al contratar a una mujer casada se puede disponer solo de medio tiempo de trabajo, por el hecho de que ella posee responsabilidades en el hogar.

El estudio realizado por Abramo (2003), resalta que los estereotipos están enraizados en varios países de América Latina; observándose que los salarios de las mujeres son, en promedio, inferiores a los de sus homólogos masculinos, esto se debe a que los empleadores suelen pensar que los costos de contratación femenina son superiores, ya que deben cumplir con ciertas legislaciones laborales asociadas, principalmente, a la maternidad y al cuidado infantil. Estas leyes incluyen licencia de maternidad, horario especial para la lactancia, protección contra el despido, disponibilidad de guarderías infantiles y permisos para el cuidado de los hijos enfermos.

Sin embargo, en el estudio realizado por Martínez (1995), se concluye que la presencia de la mujer en el ámbito laboral puede influir de manera positiva, debido a que cuentan con actitudes y capacidades que promueven el trabajo en equipo y que son más acordes a las nuevas tendencias de cultura organizacional. En este sentido, Fisher y Ursul (2015) comentan que la participación de la mujer es un factor determinante en la construcción de nuevas formas de organización y gestión.

Es importante resaltar que la mayoría de los estudios indican que los estereotipos dificultan el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas, pues impactan negativamente en su desempeño laboral, o en las oportunidades de conseguir empleo o ser promovidas (Cortis & Cassar, 2005; Clancy, 2007; Godoy & Mladinic, 2009; Mihalčovaa et al., 2015).

### ***2.1.2. Brecha salarial por género***

La brecha salarial por género es la diferencia de remuneración recibida entre varones y mujeres para el mismo trabajo realizado (Geiler & Renneboog, 2015). En ese sentido, diversos autores han investigado los posibles factores que influyen en esta diferencia salarial; Budig y England (2001) y Abramo (2003) propusieron que la maternidad podría ser una de las principales causas de dicha diferencia salarial, debido a que los empleadores tienen la creencia, de que el rol principal de la madre es la crianza de los hijos, dejando en un plano secundario las actividades laborales. Otra de las probables causas de este problema, es que

las mujeres prefieren trabajar en empleos amigables para la familia y que por ende son de bajo salario.

Si bien la presencia de la mujer en puestos ejecutivos se ha incrementado, la brecha salarial entre varones y mujeres, aún persiste (Vega, Santero, Castro & Gómez, 2016). Al respecto Geiler y Renneboog (2015) indica que hay un gran número de posibles causas que explican la brecha salarial y resalta las teorías de “piso pegajoso” (que significa que a pesar de la igualdad de oportunidades que tienen varones y mujeres para acceder a mayores posiciones laborales, la mujer prefiere mantenerse estancada en la parte inferior de la escala salarial, por la falta de ofertas convincentes) y “techo de cristal”(que hace referencia a que existe una mayor brecha salarial en la parte superior de la jerarquía empresarial), así mismo se resalta que es difícil generalizar la existencia de las brechas salariales porque existen pocas mujeres en puestos directivos.

### ***2.1.3. Cultura organizacional***

Según Solvas y Costa (2012), la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y expectativas compartidas por las personas que integran una organización, siendo un factor que puede influir en el comportamiento y las actitudes de los colaboradores. Además, los autores, también sostienen que las organizaciones con culturas que promueven la igualdad de oportunidades tienen un mejor ambiente laboral con colaboradoras y colaboradores más satisfechos, en comparación a aquellas organizaciones que promueven la desigualdad de oportunidades.

Si bien la presencia de varones y mujeres en los puestos de dirección se explica tanto por factores socioculturales como por aspectos relacionados a la cultura organizacional (Zabludovsky, 2007; Cárdenas de Santamaría, 2007), son las características de la cultura en la organización, las que influyen en el porcentaje de cargos de dirección ocupados por mujeres (Blum, Fields & Goodman, 1994). En ese sentido, la cultura organizacional que enfatiza la orientación humana, la alta equidad de género y la orientación de alto rendimiento, contribuye a generar más oportunidades de desarrollo para las mujeres ejecutivas (Bajdo & Dickson, 2001). No obstante, aún persisten organizaciones en donde la cultura organizacional se enfoca en la preferencia de contratar gerentes masculinos (Tominc, Šebjan & Širec, 2017).

El estudio realizado por Solvas y Costa (2012), clasifica la cultura organizacional en cuatro tipos: Jerárquica, relacionada con la eficiencia, coordinación y evaluación interna de las organizaciones; Grupo, que destaca la flexibilidad de la organización y su capacidad para trabajar en equipo; Racional, que tiene un enfoque externo, orientada a la búsqueda y el logro de los objetivos; y Desarrollo, relacionada con la flexibilidad hacia el entorno en el que se encuentra la organización, resaltando características como la creatividad y la adaptación. De estos cuatro tipos, la cultura del desarrollo mejora la percepción de igualdad de oportunidades, debido a su carácter innovador, al igual que la cultura de grupo ya que se da importancia a las relaciones personales, mientras que, por el contrario, la cultura jerárquica y la cultura racional dificultan la existencia de una percepción de igualdad de oportunidades debido a los comportamientos individualistas y competitivos.

#### ***2.1.4. Conflicto Trabajo-familia***

Los diferentes estudios que analizan el equilibrio entre el trabajo y la familia utilizan diferentes términos para referirse a este fenómeno, tales como la percepción de trabajo-familia (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999); balance trabajo y familia (Debeljuh & Jáuregui, 2004); balance vida profesional y vida familiar (Chinchilla, et al., 2006); conciliación entre trabajo y familia (Medina, Biedma & Ramos, 2015); interacción trabajo-familia (Garrido, Gallegos & Hernández, 2015) y conflicto trabajo-familia (Tominc et al., 2017).

La interposición entre el trabajo y los aspectos de la vida familiar, debido a las mayores exigencias de las organizaciones, originan en las mujeres ejecutivas el conflicto trabajo-familia, pues al ser ella considerada como la principal responsable de la conducción del hogar, se enfrenta a la disyuntiva de elegir entre su vida familiar y su desarrollo profesional (Tominc et al., 2017), lo que a su vez genera en ella angustia e insatisfacción (Nelson, Campbell, Hitt & Moesel, 1990).

La influencia del trabajo en la vida familiar, se ve reflejado en el descenso del número de hijos, el retraso en la edad de maternidad, las rupturas matrimoniales y el menor tiempo para el cuidado de los hijos; por ello, se observa que en la medida en que las tareas del hogar sean compartidas entre el varón y la mujer, la incorporación de la mujer al mercado laboral será mayor (Gómez & Marti, 2004; Garrido et al., 2015). Por otro lado, Garrido et al. (2015)



estudia la influencia de la vida familiar en el trabajo, e indica que las mujeres tienden a demorar más tiempo para ascender a puestos más altos en comparación con los varones, debido a que priorizan su responsabilidad de ser madres, dejando algunas veces su trabajo, o buscando trabajos más flexibles, a fin de cumplir con este rol.

#### ***2.1.5. Liderazgo femenino***

Diversos estudios muestran la poca presencia femenina en puestos de liderazgo; las mujeres líderes son en su mayoría subestimadas, a pesar de su nivel educativo y el valor que pueden aportar a las organizaciones (Cárdenas de Santamaría, 2007). Sin embargo, a pesar de la baja presencia femenina en posiciones de liderazgo, la mayoría de las mujeres tienen la plena seguridad de que poseen las mismas oportunidades que los varones y sienten que el género no es un problema para avanzar a niveles de liderazgo (Lahti, 2013).

Por otro lado, se distingue que tanto mujeres como varones tienen diferentes estilos de liderazgo, las mujeres asumen un liderazgo social el cual se centra más en aspectos comunicativos y expresivos (Cárdenas de Santamaría, 2007; Lahti, 2013), así mismo su estilo, es más cooperador, participativo, colaborador y basado en aspectos más emocionales, mientras que los varones, tienen un estilo competitivo, dominante, analista (Dunker, 2002; Arbaiza, 2017) y transaccional (Eagly & Carli, 2003). Dichos estilos se derivan de diferentes formas de motivación, diferentes objetivos y la cultura organizacional (Hannagan, 2008).

En contraparte a lo anterior, existen otros estudios que no reconocen diferencias en los estilos de liderazgo de mujeres y varones, sosteniendo que no deberían ser diferenciados, ya que ambos están orientados a las tareas, metas y relaciones. Es por ello, que los roles de género se debilitan en el contexto laboral y organizacional (Lahti, 2015; Arbaiza, 2017). Sin embargo, para Cuadrado, Navas y Molero (2004) las características de género en las organizaciones influyen en los estilos de liderazgo, dificultando el acceso de las mujeres a los puestos de dirección, promoviendo determinados estilos de liderazgo (generalmente “masculinos”). Dichas características masculinas se califican como más importantes que las femeninas en las posiciones gerenciales (Cuadrado, García-Ael & Molero, 2015).

## **2.2. Mujer ejecutiva en el trabajo**

El mundo laboral ha ido transformándose a lo largo de los siglos y, especialmente, en las últimas décadas, generando cambios que han modificado la organización del trabajo tradicional y la concepción de los roles laborales asociados a las mujeres. La progresiva incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha producido una alteración en la estructura laboral y en los esquemas tradicionales, requiriendo de un análisis especial (Selva et al., 2013; Isla, Ordinola, Rondán & Villalba, 2017).

A pesar de la inversión de las mujeres en su educación, su dedicación a la carrera profesional y la legislación sobre la igualdad de oportunidades, las mujeres ejecutivas siguen ocupando aún, sólo una pequeña parte de los puestos de dirección. A fin de entender los bajos niveles de participación femenina en puestos de dirección, se revisarán los obstáculos y los impulsores que se presentan en su carrera profesional; cabe mencionar que la literatura muestra pocos estudios relacionados a los factores que incentivan o impulsan la participación femenina en puestos de dirección, sin embargo, existen muchos estudios sobre las barreras que se presentan para el acceso de las mujeres a los puestos directivos (Chinchilla et al., 2006).

### ***2.2.1. Barreras que enfrenta la mujer ejecutiva***

Las barreras son aquellos sucesos o condiciones que impide la carrera de las mujeres (Chinchilla et al., 2006; De Anca & Aragón, 2007), de acuerdo a la revisión de la literatura, algunos autores mencionan que los obstáculos que afrontan las mujeres ejecutivas están relacionados, con la falta de confianza en sus propias habilidades, falta de apoyo en las responsabilidades familiares, falta de políticas de flexibilidad y a la expectativa del rol que debe desempeñar según lo establecido por la cultura empresarial (Broughton & Miller, 2009; Garrido et al., 2015; Chinchilla et al., 2006).

Por su parte, Cortis y Cassar (2005) clasifican las barreras en dos grandes categorías, internas y externas, las que pueden afectar la profesión de las mujeres. Los factores internos toman en cuenta las responsabilidades familiares y domésticas, que impiden el involucramiento de las mujeres en el trabajo al mismo nivel que los varones (Daeren, 2000); en cuanto a los

factores externos son consideradas como las barreras estructurales (impuestas por la cultura organizacional) y de actitud (basada en los estereotipos).

Para De Anca y Aragón (2007), la mayor parte de las barreras identificadas, pertenecen a la categoría personal o social. Entre lo personal, se tiene, principalmente, la falta de autoestima o compromiso con la vida personal, y entre lo social, están las presiones sociales o estereotipos. Para los autores, la baja presencia de la mujer en los puestos de responsabilidad, es más un problema de decisión que de opciones. Es así, que los principales frenos que limitan su carrera profesional hacia la alta dirección son cuestiones personales.

Para explicar las barreras u obstáculos que enfrentan las mujeres ejecutivas en su desarrollo profesional, Napasri y Yukongdi (2015) considera los cuatro niveles estudiados por los autores Ragins y Sundstrom, (1989): individuales, interpersonales, organizativos y sociales, asignándoles diferentes características, tales como rasgos de personalidad, problemas emocionales, falta de aspiración profesional y el equilibrio trabajo-familia (Nivel Individual); relaciones difíciles con los miembros del equipo de trabajo y la red del patriarcado (Nivel interpersonal); la cultura organizativa discriminatoria y las malas prácticas de recursos humanos en el reclutamiento y promoción (Nivel organizativo); y los estereotipos de roles de género y actitudes sociales hacia las mujeres (Nivel social), llegando a la conclusión de que el éxito de las mujeres ejecutivas está en función de los cuatro niveles de análisis mencionados.

Por otro lado, en un estudio realizado por Olsson y Walker (2004) se afirma que una de las formas más rápidas para el desarrollo profesional es construyendo una identidad femenina en la cultura corporativa. Sin embargo, las cualidades requeridas para el ejecutivo son básicamente masculinizados. Razón por la que el estilo de gestión de las mujeres ejecutivas, tiende a la adopción de características masculinas (Collinson & Hearn, 2001).

Dentro de las barreras es importante resaltar dos temas, bastante estudiados en relación a los obstáculos que afronta la mujer ejecutiva en el trabajo.

### ***Segregación ocupacional vertical***

La segregación vertical, conocida también como “techo de cristal”, merece una mención especial, dado que hace referencia a las barreras invisibles que enfrentan las mujeres al intentar acceder a posiciones de mayor nivel jerárquico, dificultando su desarrollo profesional (Daeren, 2000; Luci, 2010). En la práctica, esto se debe al predominio de los estereotipos que asocian, el rol principal del varón orientado a su desarrollo profesional, mientras que el papel de las mujeres está referido al cuidado familiar (Zabludovsky, 2007; De Anca & Aragón, 2007; Mihalčová et al., 2015).

### ***Segregación ocupacional horizontal***

La segregación horizontal, se refiere al hecho de que existen carreras y actividades netamente asociadas al género femenino, por ejemplo, las direcciones operativas continúan siendo “territorio masculino”, mientras que las ejecutivas se concentran en las direcciones de Recursos Humanos, Relaciones Públicas y Mercadotecnia. De hecho, se considera que el incremento de la participación de las mujeres en las altas esferas, se explica en gran parte por la creciente incorporación en estas dos últimas áreas que antes no aparecían como direcciones generales dentro de los organigramas de muchas compañías (Zabludovsky, 2007; De Anca & Aragón, 2007; Mihalčová et al., 2015).

Selva et al. (2013) considera que mientras la segregación horizontal mejora, debido a que las mujeres están accediendo cada vez más a diferentes sectores y actividades; la segregación vertical se agrava, debido a que los puestos de mayor jerarquía siguen siendo ocupados por los varones.

#### ***2.2.2. Impulsores para el desarrollo de la mujer ejecutiva***

Los impulsores son aquellos factores que promueven el desarrollo profesional, siendo los más relevantes: la motivación, la formación, la fortaleza psicológica y el sistema de valores (Chinchilla et al., 2006). En términos de motivación, los estudios indican que la búsqueda del desarrollo profesional y la autorrealización son las principales razones para que las mujeres accedan a cargos de dirección (De Anca & Aragón, 2007). Asimismo, Cardona (2007) refiere que los rasgos característicos de la mujer en cargos directivos, son: la creatividad, la capacidad de planificación y organización, la visión del negocio y la tolerancia a la

frustración.

Varios autores han demostrado que los programas de coaching, mentoría y redes de trabajo, ayudan a las mujeres ejecutivas a tener éxito en su carrera. Por ejemplo, algunas aplican la estrategia de participar en redes y grupos de trabajo, para desarrollar y mantener relaciones con otras personas que tienen el potencial de proporcionar trabajo o la asistencia profesional (Lyness & Thompson, 2000; Metz & Tharenou, 2001; Forret & Dougherty, 2004). Estos hallazgos apoyan el estudio publicado por Ragins y Cotton (1991) donde se indica que las mujeres enfrentan más barreras para obtener mentores que los varones, esto debido a la falta de modelos femeninos, mentoras, profesoras y redes de apoyo.

Entre las estrategias de las mujeres ejecutivas, se identifica una fuerte inversión en el sistema de enseñanza formal, así como una temprana incorporación al mercado laboral, en actividades productivas acordes a su formación universitaria, permitiéndole escalar en los puestos de trabajo e incluso llegando a ocupar cargos gerenciales. Si bien, este avance es gracias a los grandes cambios sociales, culturales, económicos y laborales que se vienen dando (Delfino, 2005), cabe mencionar que la cultura organizacional juega un rol importante en la carrera de la mujer, ya que si esta refleja una alta orientación humana, alta equidad de género y orientación de alto rendimiento, proporcionará oportunidades para el avance de las mujeres en las organizaciones.

### **2.3. Familia y Maternidad**

La incursión de la mujer en el mercado laboral, repercute también en la institución de la familia, dando lugar a la transformación del modelo familiar tradicional, donde el rol principal de la mujer era el cuidado del hogar y el del varón era ser el proveedor de la familia (Solé & Parella, 2004). Hoy en día, la mujer tiene autonomía sobre su capacidad reproductiva y puede planificar junto a su pareja los hijos que van a concebir, e incluso pueden decidir no tener hijos, cambiando la escala de valores conocidos (Solé & Parella, 2004; Cardona 2017).

El trabajo, le ha dado a la mujer independencia e individualización, incrementando las rupturas matrimoniales y disminuyendo la tasa de natalidad, por su decisión de postergar la maternidad y asumir el control de cuántos hijos desea tener (Gómez & Marti, 2004). Esta

nueva tendencia ha generado impacto en las relaciones de familia y en la maternidad, las que analizaremos a continuación.

### ***2.3.1 Relaciones de Familia***

El cambio en el aspecto social, así como la transformación familiar que acompaña el empoderamiento femenino, está redefiniendo el rol de la mujer, quien cuenta con mayor autonomía para desarrollar sus proyectos personales. Estos cambios también están afectando directamente en cómo las mujeres asumen su rol frente a la maternidad (Cardona, 2017).

La vida familiar ahora se distribuye en roles tanto para el varón como para la mujer, donde se comparten las funciones, desde la distribución del aporte económico hasta la atención de los hijos, la participación en su educación y las labores domésticas (Gómez & Marti, 2004). La fecundidad también se ha visto alterada y las parejas tienen que planificar el momento de la llegada de los hijos. En este sentido, las mujeres que han logrado una carrera exitosa han logrado compatibilizar sin ningún problema su rol materno y su rol profesional (Solé & Parella, 2004).

La responsabilidad familiar crea un gran desafío único para las mujeres que desean alcanzar puestos de gerencia. El cuidado de los hijos involucra a la mujer y el hecho de tener hijos dificulta las horas dedicadas al trabajo impactando en su promoción hacia puestos directivos (Metz, 2005). Es por ello, que las organizaciones consideran que el tomar una licencia por motivos familiares es un signo de debilidad. De hecho, se evidencia que muchos de los permisos son tomados por mujeres, de manera que los encargados de la toma de decisiones organizacionales consideran estos permisos de ausencia como una menor probabilidad de desarrollo y promoción, así como menor aumento de salarios (Judiesch & Lyness, 1999).

En relación a lo anterior, la literatura también nos muestra que culturalmente se espera que el rol principal de la mujer sea el cuidado del hogar y los hijos, lo que genera una penalización a su desarrollo profesional, debido a que es tomado en cuenta por los empleadores, a la hora de poner a madres en puestos estratégicos de las empresas (Broughton & Miller, 2009; McIntosh, McQuaid, Munro & Dabir-Alai, 2012; Morgan, 2015).

La mujer tiene menor tiempo para ocuparse del cuidado de los hijos y la participación del padre en la familia todavía no es del todo equitativa en las nuevas prácticas de la maternidad,

y es que aún, pesa la subjetividad de que las mujeres deben tener un rol principal en el cuidado de la familia (hogar e hijos). Este tema queda aún en discusión sobre el nuevo rol de la mujer en la sociedad y en la familia (Solé & Parela, 2004; Cardona, 2017).

### ***2.3.2. La maternidad en la actualidad y los desafíos que enfrenta***

La desigualdad de género en el ámbito laboral sigue siendo un punto importante de estudio. A pesar de que la participación de las mujeres en la fuerza laboral es alrededor del 48% a nivel mundial y en América Latina ha evolucionado hasta un 50% a finales del 2017 (OIT, 2018), la participación en cargos ejecutivos y otros cargos de dirección son muy bajas. A nivel mundial es alrededor de 24%. A nivel de Latinoamérica; Colombia cuenta con 29%, México con 25%, Argentina con 20%, Brasil con 16% y Venezuela con 14% (Maxfield, 2005). En el caso de Perú, cuenta con uno de los porcentajes más bajos de participación, 9% (Bolsa de Valores de Lima, 2018). Esta notable diferencia de participación en puestos ejecutivos respecto a los varones se plantea como consecuencia de las responsabilidades familiares que debe asumir la mujer, principalmente, la maternidad y la crianza de los hijos dependientes (0-11 años). En este sentido, la edad de los hijos dependientes es particularmente importante, ya que se evidencia una relación directa entre la edad del niño y el progreso profesional de la madre. Cuando los hijos alcanzan los niveles de educación secundario resurge con fuerza en ellas la ambición de seguir escalando profesionalmente en la organización (Brown, 2010; Metz, 2005).

Los estudios nos muestran que la actual relación entre el trabajo y la familia trae como consecuencia cambios en la concepción de los roles de la mujer dentro de la familia, el papel que adjudicaba a la mujer como principales cuidadoras del hogar y de la familia se han disipado, dando lugar a labores compartidas con la pareja y ayudas externas para poder lograr el balance trabajo - familia (Solé & Parella, 2004; Broughton & Miller, 2009).

El rol de los nuevos padres también ha evolucionado con la incorporación de la mujer en el mundo laboral con relación al modelo de padre tradicional concebido como subsidiario del hogar y con una convivencia de paternidad esporádica y autoritaria (Fisher & Chávez, 2015).

Los padres jóvenes se están aproximando más al rol afectivo de la madre en su desarrollo de la paternidad pero lamentablemente sólo han asumido el rol de compartir tiempo en el

cuidado de los hijos cuando no estan trabajando, mas no asi las otras dimensiones como el trabajo doméstico ni las tareas de planificación y gestión diaria del hogar (Solé & Parella, 2004; Cardona, 2017).

A su vez, las mujeres comparten la crianza de los hijos y las labores domésticas con ayudas externas a su pareja, estas personas pueden involucrar a familiares cercanos, las abuelas, hermanas o personas contratadas tanto para el cuidado de los hijos como para las labores domésticas (Gómez & Marti, 2004; Solé & Parella, 2004).

Por otro lado, los mismos autores reconocen que las mujeres que han alcanzado el éxito profesional han usado estrategias, que incluyen contar con el soporte de mentores y red de contactos para que estos actúen como catalizadores positivos en su carrera profesional. Estos cobran relevancia, sobre todo, cuando una mujer ha cesado de laborar por buen tiempo por maternidad y necesita reinsertarse en el mercado laboral en puestos de dirección (McIntosh et al. 2012; Metz, 2015).

Finalmente, los autores aún no son claros en afirmar si las responsabilidades familiares de las madres con sus hijos son una limitante o un propulsor para que logre su línea de ascenso. Los estudios revisados son de tipo cualitativo y muestran evidencia de que el rango o el punto de desarrollo profesional en el que se encuentra la mujer con o sin hijos, puede influir en la velocidad de crecimiento de su carrera profesional. Asimismo, la pausa laboral que las mujeres toman también está asociado al cargo que desempeñan y el tipo de estrategia en términos de ayuda que han logrado controlar, principalmente, en los años de dependencia de los hijos (Gómez & Marti, 2004; Metz, 2015).

## **2.4. Éxito de la carrera**

La construcción del significado del éxito de la carrera es un proceso histórico y culturalmente específico que varía según la percepción que se tienen en cada país. Asimismo, los antecedentes socioeconómicos desempeñan un papel importante. La sociedad va construyendo dicho significado categorizando el éxito profesional de los varones frente a las mujeres. Por ejemplo, ciertas culturas limitan la posibilidad de que las mujeres sigan carreras en sectores “masculinos” poniendo de manifiesto su responsabilidad como “esposa y madre” y a los varones como proveedores de la familia (Dries, Pepermans & Carlier, 2008).



Algunas investigaciones afirman que las mujeres no acceden a puestos ejecutivos, no por los sesgos de quienes contratan o promueven, sino más bien por una política de la organización en donde son los varones los que deben ser gerentes (Dipboye, 1987; Blum, Fields & Goodman, 1994). En efecto, son pocas las mujeres en puestos de alta gerencia, tal como se menciona en un estudio realizado por Ohlott, Ruderman y McCauley (1994). A pesar de los desafíos laborales que enfrentan en el trabajo, las mujeres continúan buscando el éxito en su carrera profesional.

#### **2.4.1 Éxito extrínseco e intrínseco**

Algunos autores han propuesto distintos enfoques teóricos sobre el éxito de la carrera, que incluye elementos objetivos (compensación y promoción) y subjetivos (satisfacción laboral y profesional) (Judge, Cable, Boudreau & Bretz, 1995). Con el transcurso del tiempo, se ha comprobado que uno puede ejercer influencia sobre el otro (Arthur, 2005). Sin embargo, son pocos los estudios realizados en Latinoamérica sobre este tema (Caicedo, 2007).

Entendemos que resulta muy importante ahondar aún más, con investigaciones que ayuden a comprender mejor el éxito de las mujeres ejecutivas en su carrera. La presente investigación ha seguido los conceptos abordados por Sturges (1999), quien encontró dos factores en sus estudios cualitativos, *el éxito externo o extrínseco versus el éxito interno o intrínseco en la carrera*.

Dentro del *éxito externo o extrínseco*, se encuentran la jerarquía de posición, la recompensa monetaria y el número de promociones. Por otro lado, dentro del *éxito interno o intrínseco* se encuentran la satisfacción con la carrera, el respeto y aceptación con sus pares y el balance en su vida (en el sentido de logro personal de lo que hicieron en el trabajo), criterios de éxito vinculados básicamente al logro y disfrute en el trabajo, donde se combinan una vida laboral exitosa con una vida familiar satisfactoria (Sturges, 1999).

Basados en la revisión de la literatura, podemos observar que son pocos los estudios cuantitativos referidos a la maternidad y al éxito en la carrera, razón por la que se procede a desarrollar un modelo teórico basado en los hallazgos de la literatura ya que no hay una teoría predominante y los estudios sobre el tema son muy preliminares; por lo que se plantea la siguiente propuesta para investigar la influencia del número de hijos, la postergación de la

maternidad, las barreras e impulsores en el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva. A continuación, se explica el modelo conceptual y las hipótesis que de ella derivan.

## **2.5. Propuesta de modelo teórico e hipótesis de la investigación**

El objetivo principal de la presente investigación es explorar, si la maternidad, evaluada mediante el número de hijos y la postergación de ser madre, influye en el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva, asimismo comprende la influencia de las barreras (estereotipos de género, cultura organizacional y el conflicto trabajo - familia) e impulsores (networking, mentoring y educación), que afectan a la mujer ejecutiva en su camino al éxito.

Según las investigaciones de Sturges (1999) y Nabi (2001) citados en Dries et al. (2008) se presentan dos tipos de éxito, los cuales serán abordados en nuestra investigación. El éxito extrínseco o externo, el cual está relacionado a la satisfacción indirecta o las necesidades externas como son remuneración, estatus en la jerarquía de posición; así como en el sistema de reclutamiento y de promoción fuertemente exigentes, los cuales están basados en la eficacia y la disponibilidad del trabajador (Solé & Parella, 2004; Dries et al., 2008).

En relación al éxito intrínseco o interno, los estudios indican que se encuentra relacionado con la actividad en sí misma que satisface una necesidad directa, en cuanto a la satisfacción propia en la carrera, el respeto y aceptación con sus pares y el equilibrio personal y profesional, así como la felicidad para llevar a cabo sus labores (Frey & Osterloh, 2001; Dries et al., 2008).

Por otro lado, McIntosh et al. (2012) determina que, si bien el género tiene un efecto en el avance de la carrera, existe un efecto relativamente positivo en el desarrollo de la carrera masculina; mientras que en el desarrollo de la carrera de una mujer tiene un efecto negativo, ya que se reduce gradualmente a medida que ella tiene más niños. De modo que, ahora la maternidad tiende a ocupar un segundo plano respecto a los objetivos profesionales de una mujer ejecutiva (Morgan, 2015).

Broughton & Miller (2009), McIntosh et al. (2012) y Morgan (2015) explican que culturalmente se espera que el rol principal de la mujer sea el cuidado familiar, lo cual genera una penalización de la carrera en el momento de que las mujeres se convierten en madres en

los puestos de alta dirección. A esto se suman los desafíos de desarrollo debido a los obstáculos que enfrentan en el trabajo (Ohlott, Ruderman & McCauley, 1994). Por lo que se hace necesario redefinir la identidad femenina, en donde el ser madre/esposa no signifique la ausencia y/o abandono de objetivos y proyectos de vida propios (Martínez, 1995).

Las mujeres ejecutivas dentro de su camino al éxito profesional han desarrollado una serie de medidas que han contribuido a que cada vez más mujeres lleguen a altos puestos ejecutivos (Metz & Tharenou, 2001). Sobre este tema se han encontrado varios estudios de investigación que consideran a la educación, la tutoría y las redes como principales impulsores para el éxito de la carrera (Lyness & Thompson, 2000; Forret & Dougherty, 2004).

Sin embargo, no existen estudios cuantitativos que permitan medir la influencia de los hijos, así como la de las barreras e impulsores en el éxito de la carrera de las mujeres ejecutivas. Por tanto, el modelo propuesto (Figura N° 2.2) conceptualiza el éxito de la carrera de las mujeres ejecutivas, tanto en el éxito extrínseco como en el intrínseco, los cuales son afectados por los hijos, la postergación de la maternidad y, por otro lado, se considera la influencia de las barreras que afronta la mujer ejecutiva, así como determinados impulsores para su adopción en la búsqueda de logro del éxito de la carrera.

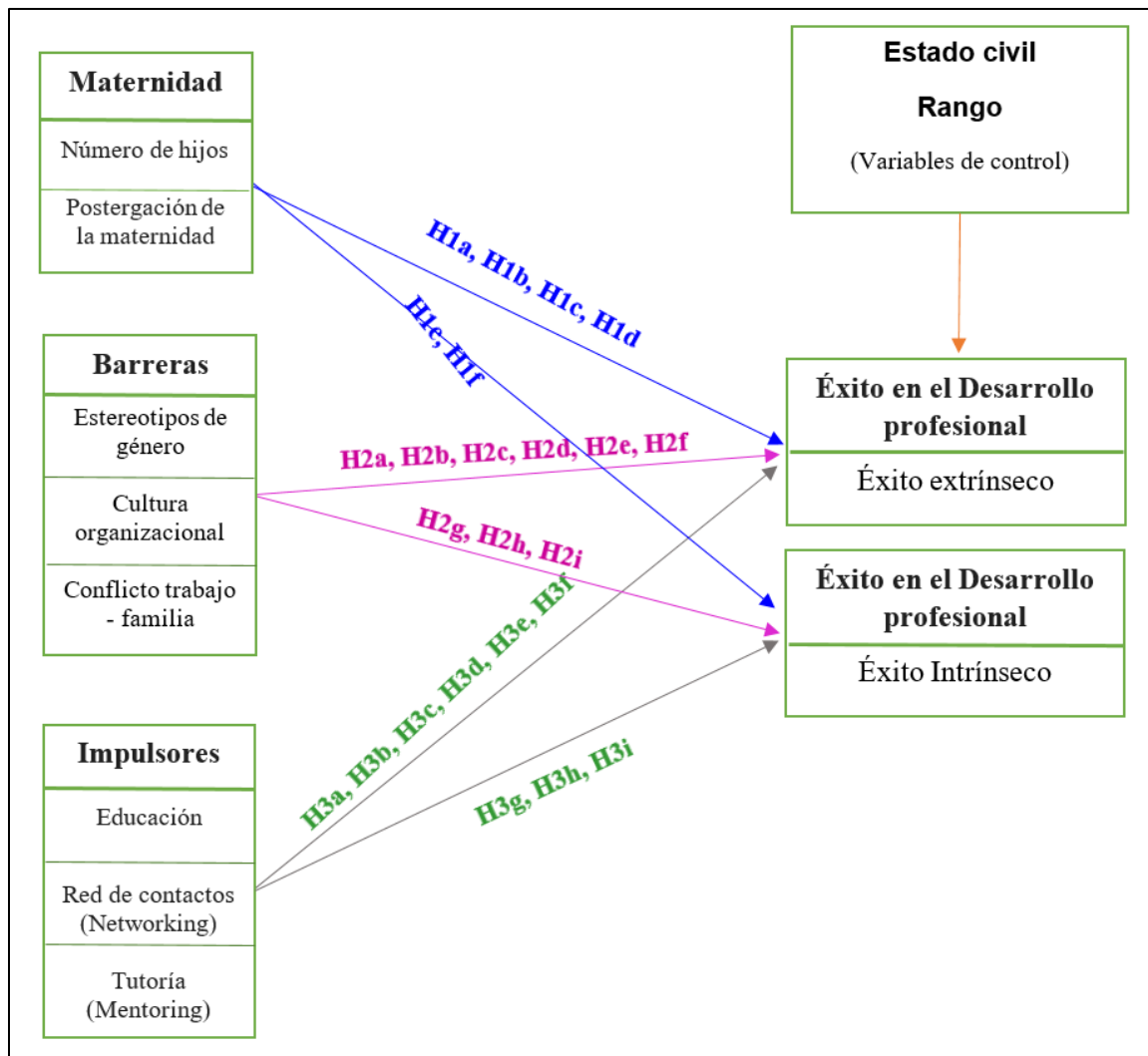


Figura N°2.2: Modelo propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

### **2.5.1. Hipótesis**

#### **Maternidad y éxito extrínseco de la carrera de la mujer ejecutiva**

Los estudios realizados por Budig y England (2001); Valencia (2016) dan cuenta de que existe una relación entre la maternidad y el salario. Por un lado, se señala que la mujer con más hijos tiene menos años de experiencia laboral y por otro lado se cree que la productividad va a ser menor debido a la carga familiar, en consecuencia se percibe una menor compensación o promoción, lo que reduce sus oportunidades laborales. En este sentido el número de hijos podría ser considerada como un factor negativo que afecta el éxito en la carrera de la mujer ejecutiva. Por lo tanto, planteamos que:

**H1a:** *El número de hijos influye negativamente en la compensación de la mujer ejecutiva.*

**H1b:** *El número de hijos influye negativamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.*

Según la literatura, la participación de la mujer en el mundo laboral y su tasa de crecimiento ha tenido un impacto en la institución familiar, esto ha creado un aumento del control de las mujeres a la hora de decidir cuándo y cómo tener hijos (Solé & Parella, 2004).

Según Pariona (2016), las mujeres ya no aspiran a ser esposas y madres solamente, como lo indicaban los estudios de los años setenta, más aún, la decisión de postergar la maternidad implica una búsqueda de mejores condiciones de vida lo que repercute en una mayor estabilidad económica. Asimismo, mejorar sus perspectivas de ascenso, privilegiando el desarrollo personal y laboral (Quiroz, 2012). Por lo que, se plantea:

**H1c:** *La postergación de la maternidad influye positivamente en la compensación de la mujer ejecutiva.*

**H1d:** *La postergación de la maternidad influye positivamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.*

#### **Maternidad y éxito intrínseco en desarrollo profesional de la mujer ejecutiva**

Jiménez, González y Reyes (2009) a partir de su trabajo sobre satisfacción familiar y laboral de mujeres con distintas jornadas laborales en Chile concluye que la satisfacción laboral y

familiar, se encuentran positivamente relacionadas, y que en las mujeres que tienen hijos, la satisfacción laboral es incluso mayor si se trabaja jornada parcial, de manera que, las mujeres que obtienen alta satisfacción familiar tendrán también una alta satisfacción en sus carreras. Por ello, se plantea que:

**H1e:** *El número de hijos influye positivamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.*

Pariona (2016) menciona que, para algunas mujeres, la maternidad implica sacrificio y renuncia del tiempo personal. Asimismo, Jiménez, et al. (2009) resalta que, en las mujeres sin hijos, la satisfacción laboral es mayor cuando se trabaja en jornada completa y que esto conlleva a la satisfacción en su carrera, luego se plantea que:

**H1f:** *La postergación de la maternidad influye positivamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.*

### **Barreras y éxito extrínseco de la carrera de la mujer ejecutiva**

Según Fisher y Ursul (2015) los estereotipos en las mujeres están asociados a la discriminación salarial en el mercado laboral, generando dificultades en la promoción y acceso de las mujeres a puestos directivos. Por ello, se plantea que:

**H2a:** *Los estereotipos influyen negativamente en la compensación de la mujer ejecutiva.*

**H2b:** *Los estereotipos influyen negativamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.*

Blum, Fields y Goodman (1994) hacen un estudio sobre la relación de las características de las culturas organizacionales y el porcentaje de cargos directivos ocupados por mujeres; los resultados obtenidos permiten determinar que los aspectos contextuales de las organizaciones, tales como sus estructuras, personal y prácticas de compensación, y tipo de industria se asocia de manera sustancial con la estratificación de género en las empresas. Dado que, para algunas organizaciones los procedimientos de remuneración y promoción se asocian positivamente con el porcentaje que ocupan las mujeres en cargos de dirección. Por tanto, se plantea que:

**H2c:** *La cultura organizacional influye negativamente en la compensación de la mujer ejecutiva.*

**H2d:** *La cultura organizacional influye negativamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.*

El equilibrio entre el trabajo y la vida familiar puede ser facilitado u obstaculizado por las empresas, ya que los problemas en la vida familiar y laboral influye en la productividad, impactando en aspectos salariales y de promoción (Idrovo, 2006). El problema es que, pese a que los trabajadores esperan que las empresas tomen la iniciativa, las organizaciones siguen considerando que el conflicto entre trabajo y familia no es de su responsabilidad (Chinchilla et al., 2003). Por ello, se plantea que:

**H2e:** *El conflicto trabajo-familia influye negativamente en la compensación de la mujer ejecutiva.*

**H2f:** *El conflicto trabajo-familia influye negativamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.*

### **Barreras y éxito intrínseco de la carrera de la mujer ejecutiva**

De acuerdo a las investigaciones de Idrovo y Leyva (2014), se indica que existe un impacto de los estereotipos en la satisfacción de las mujeres en el ciclo de la carrera. Los estudios sobre el éxito de las mujeres en las diferentes profesiones y culturas, identifican una similitud de obstáculos, ligados a que las mujeres deben dedicarse exclusivamente al cuidado de los hijos y personas mayores, dichas preconcepciones hacen referencia al éxito en el desarrollo laboral/profesional dada la vinculación muy fuerte entre éste y la percepción del éxito personal y la satisfacción personal.

Sin embargo, aún no se ha terminado de identificar el grado de dificultad en el que incurren los estereotipos al momento de enfrentarlos, lo cual estaría relacionado directamente con la satisfacción en su carrera profesional. Dado a que no hay muchos estudios relacionados a estas variables, se plantea que:

**H2g:** *Los estereotipos influyen negativamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.*

Arbaiza (2017) argumenta que el compromiso organizacional, influye en la percepción de satisfacción de la persona en el trabajo y su carrera, dado que el nivel de identificación con la cultura, las políticas y metas organizacionales producen un fuerte vínculo afectivo y psicológico de los trabajadores para con la organización. Hablar de éxito y satisfacción en la carrera en mujeres es en definitiva algo nuevo, ya que el ingreso masivo de las mujeres en puestos ejecutivos siguen sujetos a un perfil masculino que corresponde a distintas condiciones de trabajo, con unos supuestos, expectativas y motivaciones que no conecta ni relaciona necesariamente la satisfacción de las mujeres en su carrera profesional (Gutek & Larwood, 1987; Marshall, 1989; Burke & McKeen, 1993 en Johansson et al., 2007 citados por Idrovo & Leyva, 2014). Por todo ello, se plantea que:

**H2h:** *La cultura organizacional influye negativamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.*

Según los estudios de Chinchilla et al. (2006), el conflicto trabajo-familia está correlacionado negativamente con la satisfacción por la vida laboral de forma negativa y significativa. A dicho estudio se suma, el realizado por Nelson et al. (1990) y el de Tominc et al. (2017), quienes indican que el conflicto entre el trabajo y el hogar se relaciona negativamente con la satisfacción percibida en el puesto de trabajo y la carrera. Por tanto, se plantea que:

**H2i:** *El conflicto trabajo-familia influye negativamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.*

### **Impulsores y el éxito extrínseco de la carrera de la mujer ejecutiva**

Beeson y Valerio (2012) en su estudio sobre cómo las empresas y los ejecutivos pueden acelerar el desarrollo de mujeres líderes, afirma que las mujeres continuamente deben demostrar sus calificaciones para asegurar sus capacidades A diferencia de candidatos masculinos, quienes a menudo son promovidos con menor competencia, a esto se suma que sus salarios son superiores al de las mujeres y es que sus competencias son asumidas como superiores. Por ello se plantea que:

**H3a:** *La educación influye positivamente en la compensación de la mujer ejecutiva.*

**H3b:** *La educación influye positivamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.*



Varios estudios señalan al mentoring como uno de los instrumentos que podrían ayudar positivamente al progreso de la mujer (Ragins & Cotton, 1991; De Anca & Aragón, 2007), el cual involucra alimentar sus habilidades estratégicas y el conocimiento de enfoques innovadores para introducir a la compañía (Beeson & Valerio, 2012). En ese sentido, según el estudio realizado por Suzanne y Dabos (2009) los nuevos patrones en la carrera profesional se encuentran en continuos cambios debido a la innovación continua de las empresas. Ello implica que los empleados tengan que adaptarse a dichos cambios, esta capacidad de cambio es apoyada por los tutores o mentores, quienes priorizan los objetivos de la organización, asesorando a otros. Otro estudio realizado por Valerio y Sawyer (2016) respalda esta afirmación al indicar que el recibir asesoría puede aumentar la compensación y promoción.

Sin embargo, son pocos los estudios que muestren la relación entre la tutoría y el éxito extrínseco de la carrera de la mujer ejecutiva. Por eso, se propone que:

**H3c:** *El mentoring influye positivamente en la compensación de la mujer ejecutiva.*

**H3d:** *El mentoring influye positivamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.*

En el estudio realizado por Forret y Dougherty (2004), se concluye que es de vital importancia usar el networking o red de contactos para avanzar en la carrera, ya que existe una relación entre el éxito profesional percibido con el número de promociones y la compensación total. Por otro lado, en el estudio realizado por Metz (2005) se analiza el networking de mujeres con y sin hijos y se determina que tal red puede ayudar a obtener la información necesaria para realizar su trabajo, alcanzar posiciones de mejor jerarquía, lograr reubicarse en la misma o mejor posición que la que se dejó al parar de trabajar.

Po tanto, se plantea que:

**H3e:** *El networking influye positivamente en la compensación de la mujer ejecutiva.*

**H3f:** *El networking influye positivamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.*

### **Impulsores y éxito intrínseco de la carrera de la mujer ejecutiva**

La investigación de Heslin (2003) ha encontrado que el éxito está relacionado a las aspiraciones propias, a los logros y creencias de las personas. Asimismo, Metz y Tharenou

(2001) afirma que la educación está relacionada positivamente con el desarrollo profesional, de tal forma que las capacitaciones son altamente efectivas para aumentar el conocimiento, moderadamente efectivo para medir objetivamente resultados de comportamiento, y moderadamente efectivo para el comportamiento subjetivo y el nivel del sistema de resultados en puestos de alto mando (Collins & Holton, 2004). Luego se plantea que:

**H3g:** *La educación influye positivamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.*

Según el estudio realizado por Valerio y Sawyer (2016) se señala al mentoring como una estrategia que proporciona soporte emocional antes los tropiezos o desaciertos en la carrera, sin embargo, son pocos los estudios que permiten medir y sobre todo resaltar si la presencia de mentores está relacionada la satisfacción en la carrera de la mujer ejecutiva. Por eso, se propone que:

**H3h:** *El mentoring influye positivamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.*

Metz & Tharenou (2001) señalan que la presencia de una red de contactos ayuda a reincorporarse al mercado en una buena posición a las mujeres que han tenido un cese de trabajo por maternidad. Por otro lado, otras investigaciones afirman que las mujeres que quieren llegar a cargos directivos consideran que un networking con contactos masculinos pueden enseñar buenas estrategias de presentación ante directores masculinos u organizaciones masculinizadas y así aumentar la satisfacción de la carrera de las mujeres, asimismo se fortalece la confianza en sí misma, logrando obtener satisfacción en sus resultados laborales (Brass, et al., 2004).

Por eso, se propone que:

**H3i:** *El networking influye positivamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.*

## 2.6. Resumen del Capítulo

En el presente capítulo se realizó la revisión de la literatura, realizado un recorrido por los principales estudios sobre la mujer ejecutiva y sus perspectivas más relevantes. Entre ellas,

los estereotipos que nos muestran que las mujeres que han logrado un ascenso en un rol directivo o ejecutivo en las empresas han tenido que adoptar roles de liderazgo y conductas masculinas. Por otro lado, es inminente verificar que aún se manifiestan las brechas salariales entre género, cuyas posibles causas son la maternidad, el “ piso pegajoso ” y el “ techo de cristal ”. La cultura organizacional es un factor que impacta en la carrera de las mujeres ejecutivas y en la satisfacción laboral.

Al enfocarnos más de cerca a los estudios sobre la mujer ejecutiva en el trabajo, se observa que varios autores señalan que la incorporación de la mujer en el plano laboral y su escalamiento en las posiciones dentro de la compañía, no se deben sólo a una motivación económica sino también a la satisfacción personal y poder gozar de los beneficios intrínsecos (aprendizaje, reconocimiento) y extrínsecos (económico, poder) que esto conlleva. Por otro lado, están las barreras que la mujer tiene que enfrentar para poder desarrollarse, entre las que encontramos: la cultura organizacional masculinizada, el conflicto trabajo-familia asociados al costo de contratación de una mujer que se enfoca en las responsabilidades familiares que se supone que asume como parte de ser mujer, y, por último, la segregaciones horizontales que marcan territorios masculinos (Ingeniería, Finanzas, etc.), la tipificación de labores femeninas (mercadotecnia, relaciones públicas) y la segregación vertical que asocian el carácter masculino a las posiciones de dirección.

Uno de los puntos más importantes del estudio de la mujer ejecutiva ha sido su relación entre la maternidad y su desarrollo profesional. Los estudios nos muestran indicios que los roles familiares han cambiado, encontrándonos con una paternidad enfocada en el cuidado de los niños, pero no orientado en las labores domésticas, lo que hace que el rol profesional de la mujer se vea penalizado al estar a cargo del cuidado del hogar. Finalmente, se revisó éxito de la carrera, los que de acuerdo a Sturges (1999), se clasifican en éxito extrínseco (promoción y compensación) e intrínseco (satisfacción con el trabajo).

Tras la revisión de la literatura, se desarrolló un modelo teórico, basados en el modelo de Metz (2005), con el objetivo de evaluar la influencia de los hijos, la postergación de la maternidad, las barreras e impulsores para lograr el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva.

En el siguiente capítulo se presentará el diseño y método utilizado, donde se describirá el diseño, la población y muestra, definición de variables de estudio, descripción del diseño, recopilación y procesamiento de datos.

## **CAPÍTULO III. DISEÑO Y MÉTODO**

En el presente capítulo se expone el diseño metodológico de la investigación, así como la sustentación de éste, se determina y analiza la muestra de estudio, se realiza la definición y medición de los constructos establecidos en el capítulo II, asimismo se identifica y elige el instrumento a ser utilizado en la investigación, a continuación, se verifica también la validez del cuestionario a través de dos pruebas previas, una preliminar y otra como piloto, a partir de las hipótesis de información. Finalmente, se realiza en el diseño del instrumento, los procedimientos estadísticos para analizar cada una de los constructos empleados en el estudio, la recopilación y procesamiento de datos.

### **3.1. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es del tipo cuantitativo, porque un tema se convierte en varias preguntas de investigación, las cuales originan hipótesis y variables, luego se utiliza la recolección y análisis de datos utilizando métodos estadísticos, para posteriormente contestar una serie de preguntas o ítems y probar hipótesis establecidas previamente para así establecer patrones de comportamiento en una población; es del tipo no experimental, debido a que las variables no se manipulan deliberadamente y de corte transversal porque los datos recolectados se realizaron en un espacio de tiempo determinado para una población definida (Hernández et al., 2014).

Asimismo, la investigación es aplicada a una muestra poblacional de 246 mujeres que ocupan puestos de nivel ejecutivo de la ciudad de Lima Metropolitana, utilizando un cuestionario virtual con selecciones múltiples y escalas Likert, de 1 a 5 (i.e, 1= totalmente desacuerdo, 5= totalmente de acuerdo) desarrollado en el Formulario de Google, cuyos datos ingresados son almacenados en una hoja de cálculo. Dicho instrumento fue seleccionado debido a la facilidad de acceso y la rapidez en levantar y procesar los datos.

Este tipo de análisis no experimental es adecuado por no requerir necesariamente un grupo de control, además porque permite que las participantes establezcan su punto de

vista sobre un tema especial sin necesariamente describir su experiencia personal, como son las que se presentan en la encuesta realizada (Hernández et al., 2014).

El procedimiento de muestreo partió desde la definición de una muestra poblacional por conveniencia, dicha muestra fue no probabilística o dirigida, pues se trata de un estudio exploratorio, para ello se seleccionó sólo a las mujeres ejecutivas de rango medio a alto. Dicha muestra no va a depender de la probabilidad, sino de las causas concernientes a las características y criterios de la investigación, de modo que los resultados construyan la base para futuras investigaciones más precisas (Hernández et al., 2014).

La validación del instrumento de levantamiento de información se realizó empleando el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach, gracias al cual se hizo los ajustes de los ítems que tenían un valor menor al requerido para determinar su consistencia. Luego, se aplicó la encuesta mediante una plataforma virtual (Formulario Google Form), durante el mes de marzo de 2019, del cual se tomó una muestra por conveniencia de 246 mujeres de un total de 321, ya que se descartaron a las mujeres que son independientes (las cuales no son impactadas por la cultura organizacional per se). Finalmente, se aplicó la prueba estadística de análisis de regresión múltiple (Ver Apéndice 4).

Como se mencionó, la investigación pretende demostrar el nivel de las asociaciones entre determinadas variables vinculadas a los hijos y otros factores como las barreras e impulsores que afectan el éxito de la carrera de las mujeres ejecutivas. En ese sentido, el diseño cuantitativo permitió la captura de un número considerable de casos en un lapso corto de tiempo, además de conducir las respuestas de las participantes dentro de determinados parámetros conceptuales pre-establecidos.

El objetivo del estudio, es describir cada una de las variables del modelo, analizarlas y determinar el grado de relación que tienen, esto permitirá conocer el nivel de influencia de cada una de las variables frente al éxito de la carrera de la mujer ejecutiva.

### **3.2. Población y muestra**

Se incluyó a mujeres ejecutivas, con cargos de Dirección, Gerencia, Jefatura (rango alto) y Supervisión (rango bajo) en Lima Metropolitana durante el mes de marzo 2019.

Para la muestra se seleccionó a 246 mujeres ejecutivas encuestadas bajo el siguiente criterio de inclusión: Mujeres ejecutivas dependientes y mayores de 25 años. La muestra de conveniencia fue tomada a partir de una encuesta en línea elaborada en un formulario de Google, cuyas respuestas eran realizadas virtualmente por las mujeres ejecutivas. La encuesta se inició con una breve descripción del objetivo de la investigación, a su vez las preguntas del cuestionario fueron específicas, utilizando opciones de selección y escalas para poder medir cada una de las variables de estudio.

La muestra utilizada en la presente investigación, fue obtenida a partir de mujeres profesionales de diversos rubros. Las que fueron captadas a través de la red de contactos de *LinkedIn*, ejecutivas que cursan el programa de Postgrado de la Universidad *ESAN* en la presente fecha de investigación, red de contactos de los miembros del equipo de esta tesis y miembros de la asociación *WomenCeo Perú*.

Asimismo, es importante acotar que se tiene como limitante no poder generalizar los resultados obtenidos de la muestra a la población de mujeres a nivel nacional, ya que sólo se está considerando a las mujeres profesionales ejecutivas de rango medio a alto que han llegado a ocupar un puesto con personal de mando.

### **3.3. Definición de las variables**

Para elegir y medir cada una de las variables se tomó como referencia el estudio realizado por Metz (2005), el cual fue adaptado para evaluar la influencia de los hijos, la postergación de la maternidad, así como las barreras e impulsores (variables independientes) en el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva (variable dependiente).

Para tal fin la presente investigación tomó como constructos el Número de hijos, la postergación de la maternidad, los estereotipos de género, la cultura organizacional, el conflicto trabajo-familia, la educación, el mentoring (tutoría) y el networking (red de contactos) por ser variables consideradas relevantes.

Para validar el cuestionario se eligió una muestra piloto de 20 participantes, lo que permitió validar cada pregunta y evitar sesgos en las respuestas.

*Número de hijos*

Esta variable está relacionada al rol reproductivo de la mujer en su condición biológica, y a la libertad para la decisión de la maternidad; dicha elección conciente, implica que no planifica su vida entorno a la familia, sino también a partir de contar con una vida profesional propia, donde la maternidad deja de ser el eje central de su proyecto de vida y se convierte en un componente más, cuya importancia variará en función de las características personales de cada mujer (Solé & Parella , 2004).

La variable número de hijos se incluyó en la presente investigación, porque estudios anteriores han demostrado que un número creciente de mujeres gerentes y ejecutivas son casadas, pero muchas todavía intercambian la decisión de tener hijos por el desarrollo de una carrera debido a sus compromisos laborales (Catalyst, 2003). En consecuencia para esta variable se ha considerado las siguiente pregunta: ¿Cuántos hijos tiene? (Morgan, 2015).

#### *Postergación de la Maternidad*

Esta variable se refiere a la libertad que tiene la mujer para priorizar su desarrollo profesional, dejando de lado, temporal o indefinidamente, la maternidad (Solé & Parella, 2004), ya que según Delfino (citado en Cardona, 2017) la maternidad es una limitante para desarrollar su trayectoria profesional, ya que imposibilita el alcance del “éxito de la carrera”.

Por tanto, para las mujeres directivas sin hijos, existe cierto rechazo frente a los proyectos de maternidad, básicamente porque piensan que sería una situación difícil de manejar teniendo en cuenta las responsabilidades laborales (Morgan, 2015). Por ello, las mujeres tienden a postergar o rechazar este tipo de proyectos en su vida (Cardona, 2017).

Para medir esta variable se han considerado tres preguntas: “Alguna vez sintió que su vida laboral influyó en su decisión de tener o no tener hijos” (Morgan, 2015), “Alguna vez ha tenido que posponer la maternidad por lograr un avance en su vida profesional” (Gómez & Marti, 2004) y “En qué nivel jerárquico se encontraba cuando nació su primer hijo” (Metz, 2005).



### *Estereotipos de género*

Los estereotipos se definen como el proceso de categorizar a un individuo en un grupo particular y atribuirle un conjunto de características, en cuanto a los estereotipos de género, éstos relacionan a los varones como más independientes y objetivos, orientados a las tareas, agresivos y más capaces que las mujeres de manejar las responsabilidades administrativas, mientras que las mujeres son vistas como más sensibles, suaves y orientadas a la consideración (Bartol, 1980).

Para medir esta variable se ha considerado tres ítems: “Las mujeres tienen las habilidades sociales y políticas necesarias para puestos jerárquicos” (Lupano & Castro, 2011). El segundo ítem seleccionado para medir esta variable es “La mujer puede competir profesionalmente con el hombre en cualquier sector” (Garrido et al., 2017). Finalmente, el último ítem elegido para evaluar esta variable es “Las mujeres son suficientemente ambiciosas como para alcanzar puestos directivos” (Lupano & Castro, 2011).

### *Cultura organizacional*

La cultura organizacional constituye un conjunto de comportamientos, valores, creencias y expectativas que caracterizan a diferentes empresas en relación a las normas, el tipo de supervisión, el grado de autonomía individual, el apoyo de los directivos a sus subordinados, la identificación de los miembros con la corporación, la relación desempeño-premio, la tolerancia al conflicto y la predisposición a tomar riesgos y a innovar (Zabludovsky, 2007; Solvas & Costa, 2012).

Para medir esta variable se ha considerado tres ítems “En mi organización las Mujeres pueden ascender en la misma medida que los varones” (Tominc et al., 2017). El segundo ítem que se ha considerado para medir esta variable es “En mi organización, para las mujeres es más difícil alcanzar un puesto directivo” (Garrido et al., 2015). El tercer ítem elegido para evaluar esta variable es “En mi organización las mujeres tienen las mismas oportunidades de los varones de participar en programas de entrenamiento gerencial” (Lupano & Castro, 2011).

### *Conflicto Trabajo-Familia*

Esta variable está relacionada con la intensidad de las consecuencias negativas que produce la responsabilidad laboral y la responsabilidad de los hijos, ya que la estructura actual de la empresa y la falta de flexibilidad obliga a la mujer a elegir entre la vida familiar y la vida profesional, agravado por la existencia de una desigual distribución de las tareas y responsabilidades domésticas entre varones y mujeres (De Anca & Aragón, 2007).

Para medir esta variable se ha considerado cuatro ítems “Mi vida Familiar está balanceada con mi vida profesional”. El segundo ítem que se ha considerado para medir esta variable es “Las dificultades de mi trabajo interfieren con mi vida familiar”. El tercer ítem elegido para evaluar esta variable es “Debido al tiempo que dedico a mi trabajo, es difícil cumplir con mi obligación familiar”. Por último, el cuarto ítem seleccionado para medir esta variable es “Debido a los deberes asociados con mi trabajo, a menudo tengo que cambiar los planes para las actividades familiares” (Tominc et al., 2017).

### *Educación*

Los resultados del estudio de Hopkins, O'Neil y Bilimoria (2006) muestran que aumentar el conocimiento, las habilidades a través del acceso a la educación con cursos de capacitación resultan una de las mejores estrategias para el desarrollo profesional. El estudio de Metz y Tharenou (2001) resalta la importancia de la educación, el aprendizaje y las actividades de desarrollo bajo la rúbrica de desarrollo del capital humano para el avance profesional de las mujeres.

Para medir esta variable se ha considerado tres ítems “Cuál es el grado de instrucción máximo que ha alcanzado a la fecha” (Morgan, 2015). El segundo ítem que se ha considerado para medir esta variable es “Mi educación, con respecto a mis pares mujeres, es”. Por último, el tercer ítem elegido para evaluar esta variable es “Mi educación, con respecto a mis pares varones” (Metz & Tharenou, 2001).

### *Red de Contactos (Networking)*

El networking se define como conjunto de vínculos que representan una relación, en donde los actores son quienes crean alianzas y colaboraciones estratégicas, para conseguir flujos de información (comunicación), influencia (asesoramiento), afecto (amistad), bienes y servicios (flujo de trabajo) (Brass, Galaskiewicz, Greve, Wenpin & Tsai, 2004). Asimismo, el networking se considera una importante estrategia de gestión que implica unirse a una red de contactos que permitan una orientación y apoyo profesional, este tipo de impulsor ayuda a mantenerse informado para identificar y evaluar oportunidades de avance profesional dentro y fuera de la organización (Forret & Dougherty, 2004; O'Neil, Hopkins & Sullivan, 2011; Beeson & Valerio, 2012).

Para medir esta variable se ha considerado cuatro ítems “Que tan amplia es su red de contactos profesionales o networking” El segundo ítem que se ha considerado para medir esta variable es “Su red de contactos le ha brindado orientación en su vida profesional”. El tercer ítem elegido para evaluar esta variable es “Su red de contactos le ha proporcionado información que le ha ayudado en su vida profesional”. Por último, el cuarto ítem seleccionado para medir esta variable es “Su red de contactos le ha proporcionado apoyo en su vida profesional” (Metz, 2005).

### *Tutoría (Mentoring)*

Es una relación en la cual un mentor proporcionan sus conocimientos a individuos menos experimentados para ayudarlos a avanzar en sus carreras (Sherman, Muñoz & Pankake, 2008; Suzanne & Dabos, 2009), dicho mentor es quien enseña, entrena, asesora, guía y dirige a otra persona o individuos (Shakeshaft, 1989; Grogan, 1996; Brunner, 2000; Kochan 2003 citados por Sherman et al., 2008).

Para medir esta variable se ha considerado tres preguntas “Tiene usted o ha tenido un mentor, una persona que la ha guiado en el transcurso de su carrera” (Metz, 2005). La segunda pregunta que se ha considerado para medir esta variable es “Su mentor le ha proporcionado experiencia para aprender nuevas habilidades en su vida profesional”. Finalmente, la tercera pregunta elegida para evaluar esta variable es “Su mentor le ha

proporcionado conocimientos que ayuden en su vida profesional” (Metz & Tharenou, 2001).

#### *Éxito Extrínseco (Compensación)*

La variable hace referencia a la posición salarial dentro de la organización como un reconocimiento de logro realizado en su posición jerárquica (Sturges, 1999). El reconocimiento monetario le brinda libertad económica importante y un status privilegiado (Dries et al., 2008).

Para medir esta variable se ha considerado tres preguntas “Cuál es su salario promedio mensual” (Metz, 2005). La segunda pregunta que se ha considerado para medir esta variable es “Qué tan satisfecha se encuentra con el salario que recibe” (Dries et al., 2008). Finalmente, la tercera pregunta elegida para evaluar esta variable es “Si compara su sueldo con el de sus pares varones, lo considera” (Geiler & Renneboog, 2015).

#### *Éxito Extrínseco (Promoción )*

La variable se relaciona con las oportunidades de mejorar la situación laboral y económica para construir una carrera y crecer dentro de la organización (Dries et al., 2008).

Para medir esta variable se ha considerado cuatro preguntas “Qué cargo ocupa actualmente en su centro de labores”. ¿La segunda pregunta que se ha considerado para medir esta variable es “Cuántas veces ha sido promovida en su carrera?”. La tercera pregunta elegida para evaluar esta variable es “Cuando ha sido promovida, ¿Ha tenido un aumento de salario”? La última pregunta seleccionada para medir esta variable es “Con respecto a mis pares varones, mis oportunidades de ascenso han sido” (Metz, 2005).

#### *Éxito Intrínseco (Satisfacción en la carrera)*

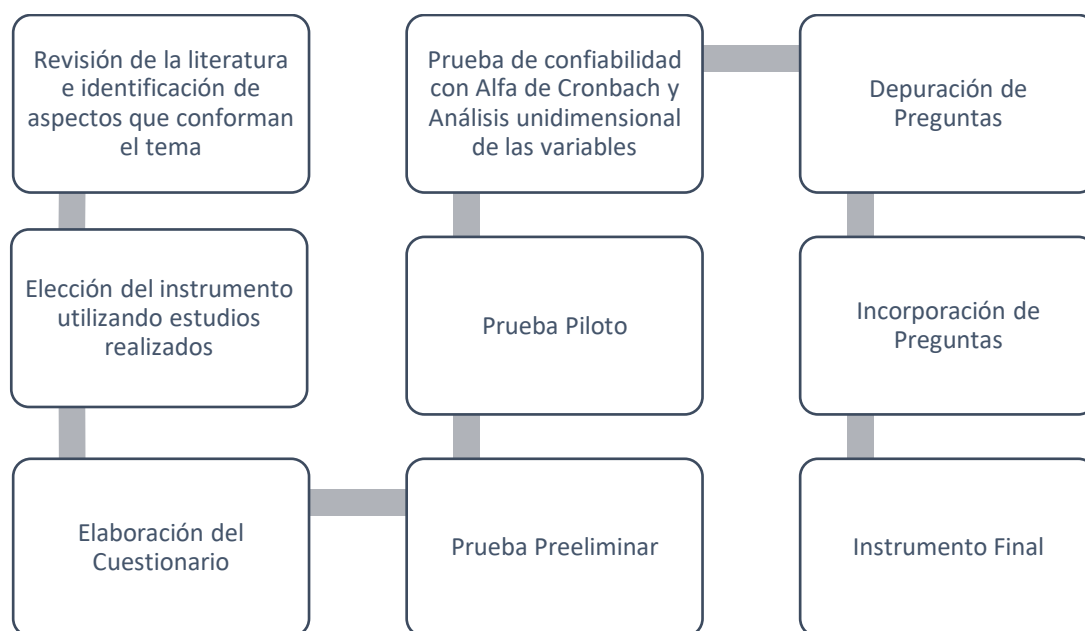
El éxito intrínseco está relacionado a la actividad en sí misma que satisface una necesidad directa, en cuanto a la satisfacción propia en la carrera, el respeto y aceptación con sus pares y el equilibrio personal y profesional, así como la felicidad para llevar a cabo sus labores (Frey & Osterloh, 2001; Dries et al., 2008).

Para medir esta variable se ha considerado seis preguntas “metas profesionales que usted se planteó cuando inició su carrera”. La segunda pregunta que se ha considerado para medir esta variable es “Que tan satisfecha está con la posición que ha alcanzado”. La tercera pregunta elegida para evaluar esta variable es “Que tanto disfruta con la labor que desempeña en su trabajo”. La cuarta pregunta seleccionada para medir esta variable es “Que tan feliz se siente por los resultados que logra en su trabajo” (Tominc et al., 2017). La quinta pregunta seleccionada para evaluar esta variable es “En qué medida su trabajo la hace sentir realizada”. Por último, la sexta pregunta seleccionada para medir esta variable es “En qué medida se siente aceptada y respetada por sus colaboradores y sus pares” (Dries et al., 2008).

### **3.4. Diseño del instrumento**

Para comprobar las hipótesis anteriormente planteadas, se decidió elaborar un instrumento de medición (cuestionario), cuyas preguntas fueron del tipo cerradas y redactadas de forma estructurada y organizada siguiendo una planificación para obtener información de manera clara, fácil y precisa y que no amerite demasiado esfuerzo por parte de las participantes.

El diseño del instrumento fue elaborado y validado de acuerdo con el modelo propuesto por Churchill (1979), el cual se presenta en la Figura N° 3.1.



*Figura N° 3.1. Proceso de desarrollo y validación de instrumento de investigación.*

*Fuente:* Elaboración propia en base a la propuesta de Churchill (1979).

### **Proceso de desarrollo y validación del instrumento**

Para elaborar y validar el instrumento de medición, hemos seguido las fases mostradas en la Figura N° 3.1.

#### **Fase 1 y 2:**

En la primera y segunda fase, se realizó la revisión de la literatura de los diferentes estudios relacionados al tema de investigación, con la finalidad de identificar y elegir el instrumento a considerar, así como extraer algunos modelos de cuestionarios para luego establecer las preguntas que respalden los constructos del modelo planteado en la investigación. Tomando como principal referente el trabajo realizado por Metz (2005) sobre el desarrollo profesional de la mujer con hijos (ver Apéndice N° 2).

#### **Fase 3 y 4:**

En esta tercera y cuarta fase se elabora el cuestionario, para luego validar la claridad y comprensión de las preguntas de investigación mediante una prueba preliminar. Las escalas de medición utilizadas, para cada pregunta del cuestionario son del tipo Likert, las

preguntas se resumieron y presentaron en una encuesta de 37 preguntas en el Google Form (ver Apéndice N° 3).

Para la prueba preliminar, se tomó como referencia la opinión de 5 mujeres ejecutivas de los sectores de educación, servicio y salud, todas de mando medio a alto, quienes a través de una prueba de lectura y una breve entrevista hicieron llegar sus observaciones, brindando una retroalimentación, lo cual permitió mejorar el instrumento de investigación (cuestionario) trabajado para esta etapa.

### **Fase 5 y 6:**

En la quinta y sexta fase se realiza la prueba piloto, con los cambios sugeridos en el cuestionario del proceso anterior (37 preguntas), para luego realizar la evaluación de fiabilidad y validez, mediante el análisis de confiabilidad con el Alfa de Cronbach y análisis de unidimensionalidad de los constructos, utilizando el programa *Stata 15.1* para el análisis estadístico.

Dicha prueba fue aplicada a una muestra de 20 ejecutivas, provenientes de la red de contactos de los miembros del equipo de esta tesis (ver el Apéndice N°4).

### **Fase 7 y 8:**

Por último, las fases 7 y 8 se realizaron con el objetivo de establecer el cuestionario final, en donde algunas de las preguntas fueron depuradas y otras incorporadas en base a los análisis anteriormente realizados.

En suma, luego de la realización del proceso de desarrollo y validación de las preguntas de investigación se obtuvo el instrumento final, el cual se compone de 43 preguntas, según se puede observar en el Apéndice N° 5.

#### ***3.4.1. Análisis de confiabilidad de la muestra piloto***

El análisis de confiabilidad mide el nivel en el que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Dicha confiabilidad se calcula mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual mide la consistencia interna, en base al promedio de las correlaciones

entre los ítems (Hernández et al., 2014). Este análisis permite medir cuánto mejoraría o empeoraría la fiabilidad de la prueba si se excluyera una determinada variable.

Al respecto, Hernández et al (2014), indica que un Alfa de Cronbach de 0,25 indica una baja confiabilidad, un alfa de 0,50 una confiabilidad media o regular, un alfa de 0,75 una confiabilidad aceptable y un alfa de 0,90 indica alta confiabilidad.

A continuación, se detallan los constructos que se evaluaron con el coeficiente de Cronbach y los resultados obtenidos.

### *Postergación de la Maternidad*

Para evaluar la variable Postergación de la Maternidad, se han considerado tres ítems, según se muestra en la Tabla N° 3.1, los mismos que se han mantenido desde que se aplica el cuestionario piloto hasta aplicar el cuestionario final, aquí el alfa de Cronbach obtenido es de 0,798, lo que indica que los ítems tienen una confiabilidad aceptable.

*Tabla N° 3.1. Variable Postergación de la Maternidad.*

N°	Pregunta	Alfa de Cronbach
	<b>Postergación de la Maternidad</b>	<b>0,798</b>
P7	¿Alguna vez sintió que su vida laboral influyó en su decisión de tener o no tener hijos?	
P8	¿Alguna vez ha tenido que posponer la maternidad para lograr un avance en su vida profesional?	
P9	¿En qué nivel jerárquico se encontraba cuando nació su primer hijo?	

*Fuente:* Elaboración propia.

### *Conflicto Trabajo-Familia*

Para evaluar la variable Conflicto Trabajo-Familia, se han considerado cuatro ítems, según se muestra en la Tabla N° 3.2, los mismos que se han mantenido desde que se aplica el cuestionario piloto hasta aplicar el cuestionario final, cuyo alfa de Cronbach es de 0,583, lo que indica que los ítems tienen una confiabilidad media.



Tabla N° 3.2. Variable Conflicto Trabajo-Familia.

N°	Pregunta	Alfa de Cronbach
	<b>Conflicto Trabajo-Familia</b>	<b>0,583</b>
P28	Mi vida Familiar está balanceada con mi vida profesional	
P30	Las dificultades de mi trabajo interfieren con mi vida familiar	
P31	Debido al tiempo que dedico a mi trabajo, es difícil cumplir con mi obligación familiar	
P32	Debido a los deberes asociados con mi trabajo, a menudo tengo que cambiar los planes para las actividades familiares	

Fuente: Elaboración propia.

### *Cultura Organizacional*

Para evaluar la variable Cultura Organizacional, se han considerado tres ítems, según se muestra en la Tabla N° 3.3, los mismos que se han mantenido desde que se aplica el cuestionario piloto hasta aplicar el cuestionario final, el alfa de Cronbach obtenido es de 0,724, lo que indica que los ítems tienen una confiabilidad aceptable.

Tabla N° 3.3. Variable Cultura Organizacional.

N°	Pregunta	Alfa de Cronbach
	<b>Cultura Organizacional</b>	<b>0,724</b>
P32	En mi organización, las mujeres pueden ascender en el trabajo en la misma medida que los hombres	
P33	En mi organización, para las mujeres es más difícil alcanzar un puesto directivo	
P34	En mi organización, las mujeres tiene las mismas oportunidades que los hombres de participar en programas de entrenamiento gerencial:	

Fuente: Elaboración propia.

### *Éxito Intrínseco (Satisfacción en la carrera)*

Para evaluar la variable satisfacción laboral en el éxito intrínseco, se han considerado seis ítems, según se muestra en la Tabla N° 3.4, los mismos que se han mantenido desde que se aplica el cuestionario piloto hasta aplicar el cuestionario final, el análisis muestra que el alfa de Cronbach obtenido es de 0,917, lo que indica que los ítems tienen una alta confiabilidad.

*Tabla N° 3.4. Variable Éxito Intrínseco (Satisfacción en la carrera).*

N°	Pregunta	Alfa de Cronbach
	<b>Éxito Intrínseco</b>	<b>0,917</b>
P17	Con respecto a sus metas profesionales que usted se planteó cuando inició su carrera. Considera que:	
P18	¿Qué tan satisfecha está con la posición que ha alcanzado hasta el momento?	
P19	¿Qué tanto disfruta la labor que desempeña en su trabajo?	
P20	¿Qué tan feliz se siente por los resultados que logra en su trabajo?	
P21	¿En qué medida su trabajo la hace sentir realizada?	
P22	¿En qué medida se siente aceptada y respetada por sus colaboradores y sus pares?	

*Fuente:* Elaboración propia.

### *Éxito Extrínseco (Compensación/Promoción)*

Para evaluar la variable Éxito Extrínseco, se ha considerado inicialmente cuatro ítems, según se muestra en la Tabla N° 3.5, el valor del alfa de Cronbach obtenido es de 0,427, lo que nos indica una confiabilidad baja.

Tabla N° 3.5. Variable Éxito Extrínseco (Compensación/Promoción).

N°	Pregunta	Alfa de Cronbach
	<b>Éxito Extrínseco</b>	<b>0,427</b>
P13	¿Cuántas veces ha sido promovida en su carrera?	
P14	¿Cuál es su salario promedio mensual?	
P15	¿Qué tan satisfecha se encuentra con el salario que recibe?	
P16	Si compara su sueldo con el de sus pares varones, lo considera:	

Fuente: Elaboración propia.

En vista a este resultado obtenido, se procedió a realizar una división de la variable éxito extrínseco en dos: Compensación y Promoción. Esta decisión se sustenta porque el valor del alfa de Cronbach que se obtiene al separar estas variables es de 0,708 lo cual indica un nivel de confiabilidad aceptable tal como se muestra en la Tabla N°3.6 y 3.7.

Tabla N° 3.6. Variable Compensación.

N°	Pregunta	Alfa de Cronbach
	<b>Compensación</b>	<b>0,708</b>
P12	¿Qué cargo ocupa actualmente en su centro de labores?	
P13	¿Cuántas veces ha sido promovida en su carrera?	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 3.7. Variable Promoción.

N°	Pregunta	Alfa de Cronbach
	<b>Promoción</b>	<b>0,708</b>
P14	¿Cuál es su salario promedio mensual?	
P15	¿Qué tan satisfecha se encuentra con el salario que recibe?	
P16	Si compara su sueldo con el de sus pares varones, lo considera	

Fuente: Elaboración propia.

### **3.4.2. Análisis de Unidimensionalidad de la muestra piloto**

Evaluar la unidimensionalidad es un requerimiento importante en el desarrollo del instrumento, ya que dicho análisis permitirá generar buenas medidas. Es decir, si lo que se quiere es medir el nivel de una variable, debemos asegurarnos de que ésta no esté contaminada por los niveles que tiene el participante evaluado en otras variables (Cuesta, 1996 citado en Burga, 2006).

Es por ello, que se realiza la prueba de unidimensionalidad a cada una de las variables de investigación, los resultados indican que el valor de los vectores se encuentra dentro de los valores óptimos ( $V1 > 1$  y  $V2 < 1$ ). En ese sentido, este análisis nos ayuda a verificar que los coeficientes alfa encontrados tengan validez, ya que el Alfa de Cronbach sólo se usa para certificar la confiabilidad y consistencia en las variables. Al revisar los valores obtenidos que se muestran en la Tabla N° 3.8 podemos ver que los valores V1 y V2 se encuentran dentro de los valores óptimos.

*Tabla N° 3.8. Análisis de Unidimensionalidad.*

Constructo	V1	V2
Postergación de la Maternidad	2,141	0,682
Conflicto Trabajo-Familia	2,440	0,971
Cultura Organizacional	1,944	0,695
Éxito Intrínseco (Satisfacción laboral)	4,356	0,611
Éxito Extrínseco (Promoción)	1,960	0,881
Éxito Extrínseco (Compensación)	1,418	0,582

*Fuente:* Elaboración propia.

### **3.5. Recopilación de datos**

Los datos fueron recopilados del soporte digital de Google Forms, esta herramienta genera una base de datos en Excel, el cual es pertinente para el análisis estadístico. Se empleó el método de recopilación de datos a través de una encuesta en línea con el fin de levantar la mayor cantidad de información, en el menor tiempo posible. La encuesta se realizó en el

mes de marzo del 2019 a las diferentes ejecutivas de Lima Metropolitana, cabe señalar que para enviar la encuesta se envió el siguiente link:

[https://docs.google.com/forms/d/16e7fQKe2lQB\\_s3bRNKIFc5RSI7SjOnSLqQOt0VQLpI/edit](https://docs.google.com/forms/d/16e7fQKe2lQB_s3bRNKIFc5RSI7SjOnSLqQOt0VQLpI/edit)

### **3.6. Procesamiento de datos**

Una vez recolectados los datos se procedió a realizar los análisis estadísticos descriptivos (porcentajes) e inferencial (análisis de regresión múltiple), empleando el paquete estadístico STATA, en su versión 15.1, las pruebas estadísticas realizadas son adecuadas debido a que se manejaron variables tanto dependientes como independientes. Finalmente, se realizó la regresión lineal múltiple por ser el modelo más adecuado para la presente investigación.

### **3.7. Resumen del Capítulo**

El capítulo III contiene el despliegue del diseño y método realizado durante el proceso de investigación. A su vez, la presente investigación es cuantitativa, transversal y no experimental; en donde según el modelo propuesto se construye el instrumento de investigación para así evaluar las siguientes variables: Número de hijos, postergación de la maternidad, conflicto trabajo-familia, cultura organizacional, estereotipos, educación, networking, mentoring, compensación, promoción y satisfacción con la carrera. Dicho instrumento se encuentra estructurado en un orden específico con preguntas del tipo cerradas y con escalas del tipo Likert.

El proceso de desarrollo partió de la revisión de la literatura para luego definir el instrumento (cuestionario), luego se evaluó las preguntas con 5 ejecutivas (Prueba preliminar), a fin de revisar la coherencia y comprensión de las preguntas o ítems, seguidamente se procedió a corregir la redacción de algunas de las preguntas según las sugerencias recomendadas, a continuación, se realiza la encuesta con 20 ejecutivas (Prueba Piloto) a fin de evaluar el análisis de confiabilidad y validez de las variables a medir, mediante el análisis del Alfa de Cronbach y Unidimensionalidad.

Aquí se evaluó si las preguntas explicaban lo que se quería probar mediante las hipótesis planteadas. Finalmente, luego de la comprobación de confiabilidad y unidimensionalidad, se desarrolló la encuesta final conformada por 43 preguntas y la cual fue aplicada a 246 ejecutivas de Lima Metropolitana, los resultados obtenidos se detallan en el Capítulo IV.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados generados a partir de la aplicación del cuestionario a mujeres con cargos ejecutivos en Lima Metropolitana, en el que se exploran algunos factores que influyen en el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva, tales como: el número de hijos, la postergación de la maternidad, las barreras (Estereotipos de género, Cultura organizacional y Conflicto familia-trabajo) y los impulsores (Red de Contactos (*Networking*), Tutoría (*Mentoring*) y Educación). Para obtener dichos resultados se ha seguido el procedimiento metodológico descrito en el capítulo anterior, empleando para el análisis estadístico el programa Stata, versión 15.1 y las pruebas estadísticas de regresión múltiple, buscando al final la confirmación o negación de las hipótesis planteadas.

### 4.1. Descripción de la muestra

La muestra poblacional está constituida por 246 mujeres ejecutivas dependientes (P3), de rango medio a alto (P12), con cargos de Supervisor, Asistente y Analista, Jefe, Gerente, Director/Presidente en organizaciones de Lima Metropolitana (Figura N° 4.1), durante el mes de marzo de 2019, quienes se encontraron dentro del marco establecido, los cuales fueron señalados en el tercer capítulo.

El mayor rango de edad (P1) de dicha población es de 35 a 44 años, con 52%, seguido de aquellas de entre 25 a 34 años (26%), con un porcentaje significativo de casadas (P4) (47%). De este grupo, el 25% trabaja en el sector servicios, mientras que el 18% lo hace en el sector industrial (P2).

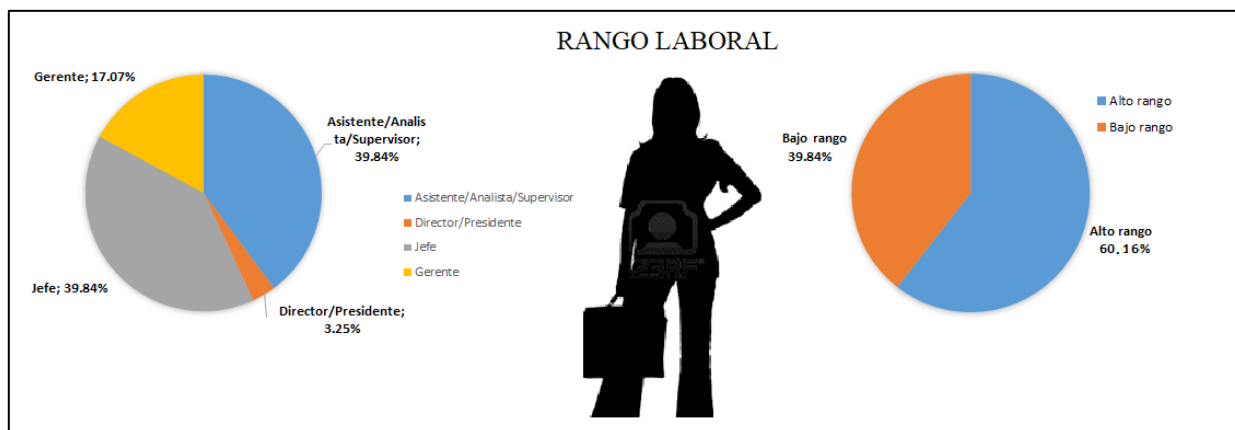


Figura N° 4.1. Características de la población de estudio, Rango Laboral.

Fuente: Elaboración propia.

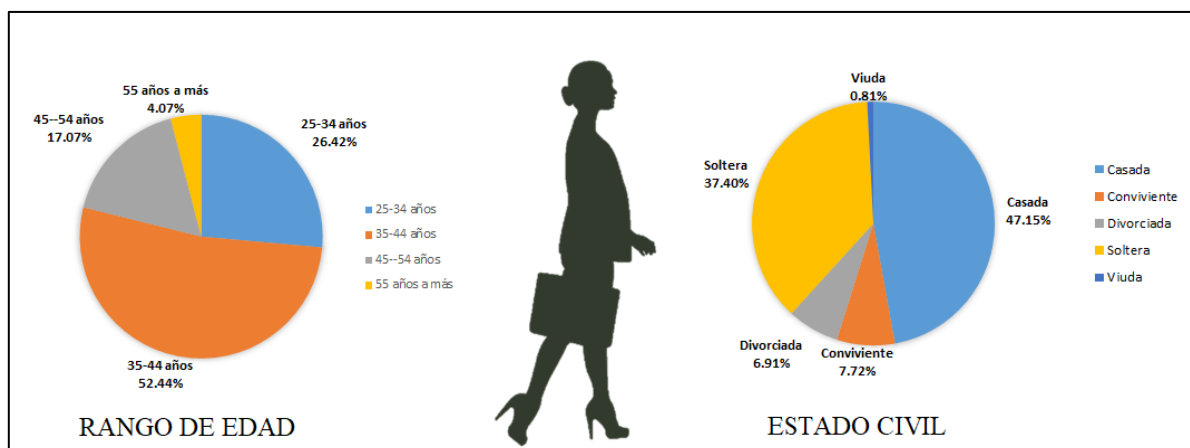


Figura N° 4.2. Características de la población de estudio, Rango de edad y Estado civil.

Fuente: Elaboración propia.

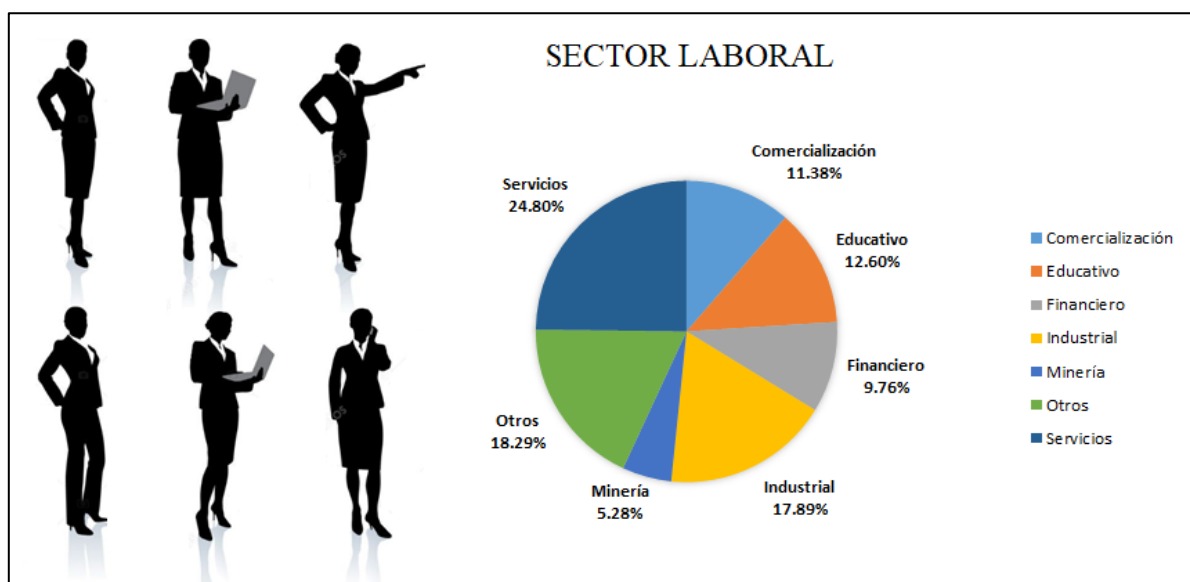


Figura N° 4.3. Características de la población de estudio, Sector laboral.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el detalle de los resultados estadísticos descriptivos, se puede inferir que el perfil de la participante es en promedio una mujer casada trabajadora del sector servicios, entre los 35 a 44 años, tal como se muestra en la Figura N° 4.2 y 4.3. Además, el 61% tiene hijos (P6) y presenta un nivel superior de estudios (P10), como también se puede ver en la Figura N° 4.4.



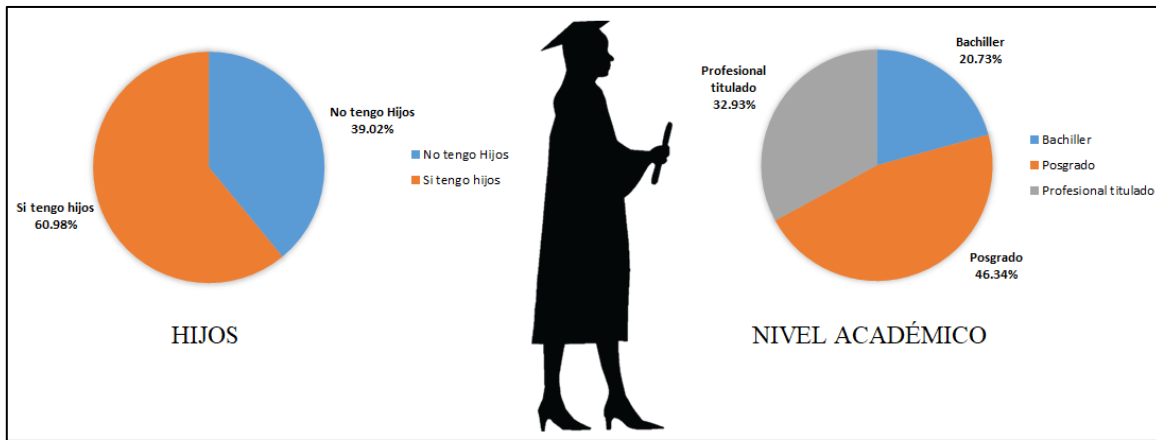


Figura N° 4.4. Características de la población de estudio: Hijos, Nivel académico.

Fuente: Elaboración propia.

## 4.2. Confiabilidad y Validez del Instrumento

En la Tabla N° 4.1 se muestra el coeficiente Alpha de Cronbach, para cada una de las variables con el número de ítems que constituyen el instrumento de levantamiento de datos, correspondiente a los 246 casos registrados en el mes de marzo de 2019, en el cuestionario aplicado virtualmente.

Tabla N° 4.1. Alpha de Cronbach de las variables de estudio de la muestra final.

Descripción	Alpha de Cronbach	Nro. Items
Tutoría (Mentoring) P26, P30, P32	0,8609	3
Red de Contactos (Networking) P25, P29, P35	0,7256	4
Conflicto Trabajo Familia P31, P34, P41, P42	0,7533	4
Cultura Organizacional P36, P37, P43	0,6729	3
Educación P5, P27, P28	0,7026	3
Estereotipo de Genero P38, P39, P40	0,7465	3
Éxito Extrínseco (Compensación) P16, P17, P18	0,5939	3
Éxito Extrínseco (Promoción) P12, P13, P14, P15	0,5960	4
Éxito Intrínseco P19, P20, P21, P22, P23, P24	0,8481	6
Postergación de Maternidad P7, P8, P9	0,8031	3

*Fuente:* Elaboración propia.

De los resultados obtenidos para medir la confiabilidad de las 43 preguntas del cuestionario, se considera que el coeficiente del Alpha de Cronbach es aceptable, por lo que la herramienta resulta valida y coherente. En ese sentido, la Tabla N° 4.2 describe la unidimensional de cada variable correspondiente a la muestra final referida anteriormente, donde las variables expresan los auto-valores de análisis factorial desarrollados con el método de componentes principales.

Tabla N° 4.2. Prueba de unidimensionalidad de la muestra final.

Descripción	V1	V2
Tutoría (Mentoring) P26+P30+P32	2,528	0,569
Red de Contactos (Networking) P25+P29+P35	2,658	0,758
Conflicto Trabajo-Familia P31+P34+P41+P42	2,369	0,889
Cultura Organizacional (P36+P37+P43)	2,158	0,778
Educación P5+P27+P28	2,548	0,669
Estereotipo de Género (P38+P39+P40)	2,369	0,653
Éxito Extrínseco (Compensación) P16+17+P18	2,598	0,589
Éxito Extrínseco (Promoción) P12+P13+P14+P15	2,778	0,865
Éxito Intrínseco P19+P20+P21+P22+P23+P24	2,693	0,759
Número de Hijos P6	2,558	0,662
Postergación Maternidad P7+P8+P9	2,336	0,514

Fuente: Elaboración propia.

La prueba unidimensionalidad de cada una de las variables verifica que el valor de los vectores está en los rangos óptimos ( $V1 > 1$  y  $V2 < 1$ ), por lo que se demuestra la combinación optima de cada una de las preguntas que interpretan el constructo.

## Descripción de los Constructos

### *Tutoría (Mentoring)*

Los ítems que analizan el constructo denominado **Tutoría (Mentoring)** son las preguntas **P26, P30, y P32** con escala de dos a cinco, los resultados obtenidos nos muestra que el 51,63% de las mujeres trabajadoras de Lima Metropolitana tienen o han contado con una persona que las ha guiado en el transcurso de su carrera, asimismo el 47,15% considera que su mentor le ha proporcionado experiencia para aprender nuevas habilidades en su vida profesional, y el 43,9% indica que su mentor le ha brindado conocimientos que le ayuden en su vida profesional.

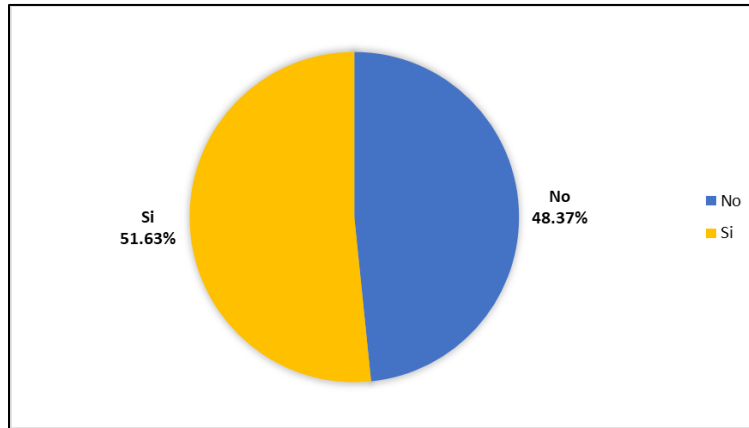


Figura N° 4.5. Tiene o ha tenido un mentor (P26).

Fuente: Elaboración propia.

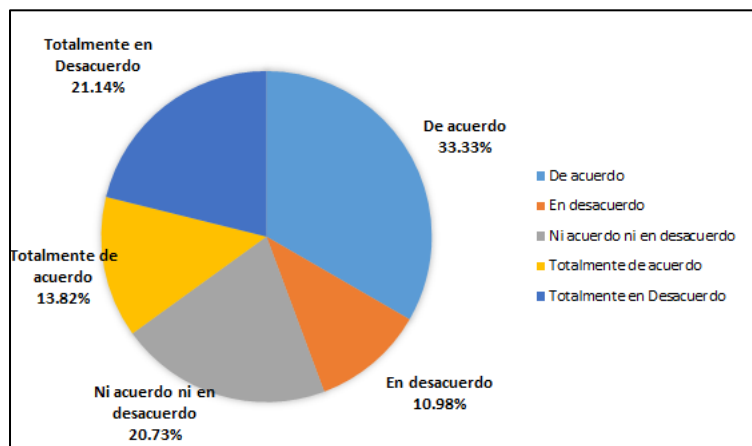


Figura N° 4.6. Su mentor le ha proporcionado experiencia para aprender nuevas habilidades en su vida profesional (P30).

Fuente: Elaboración propia

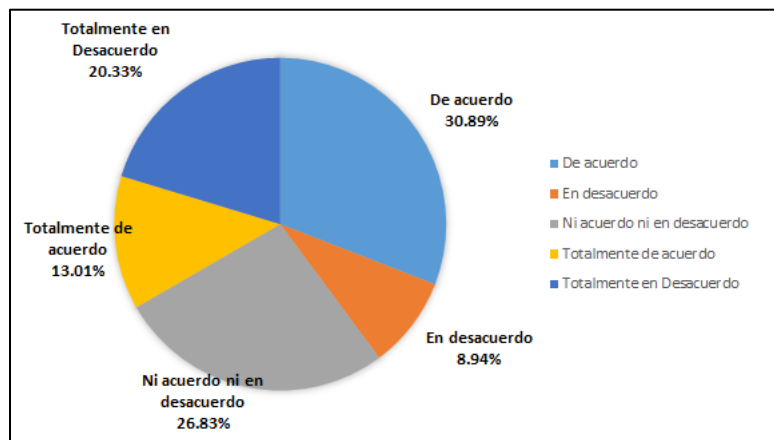


Figura N° 4.7 Su mentor le ha proporcionado conocimientos que ayuden en su vida profesional (P32).

Fuente: Elaboración propia

### ***Red de Contactos (Networking)***

Los ítems que analizan el constructo denominado **Red de Contactos (Networking)** son las preguntas **P25, P29, P33 y P35** con escala de seis y cinco. De los resultados se nota que el 54,89% cuenta con más de 50 personas como red de contacto (P25), asimismo el 39,02% considera que su red de contactos le ha brindado orientación en su vida profesional (P29), el 45,94% considera que su red de contactos le ha brindado información en su vida profesional (P33), y el 42,28% de las encuestadas está de acuerdo en que su red de contactos le ha proporcionado apoyo en su vida profesional (P35).

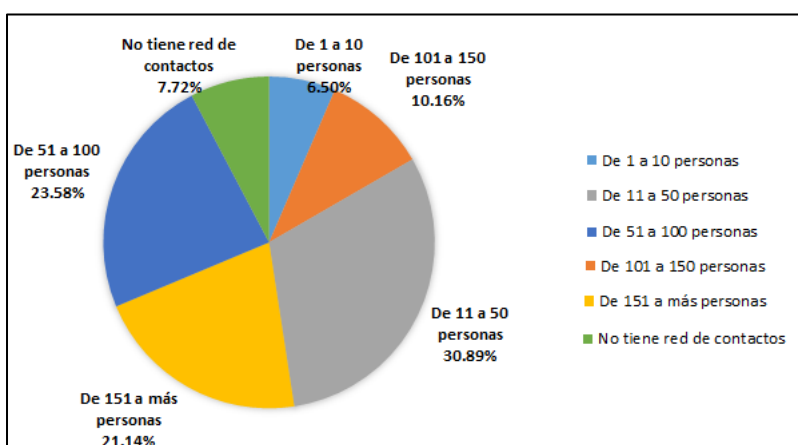


Figura N° 4.8. Que tan amplia es su red de contactos profesionales o networking (P25).

Fuente: Elaboración propia.

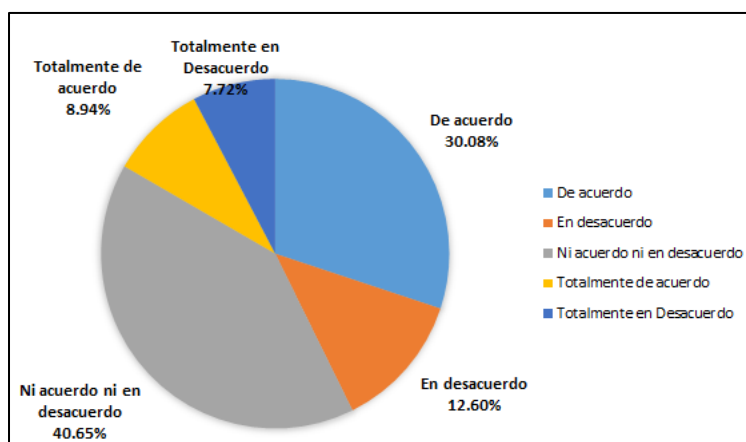


Figura N° 4.9. Su red de contactos le ha brindado orientación en su vida profesional (P29).

Fuente: Elaboración propia.

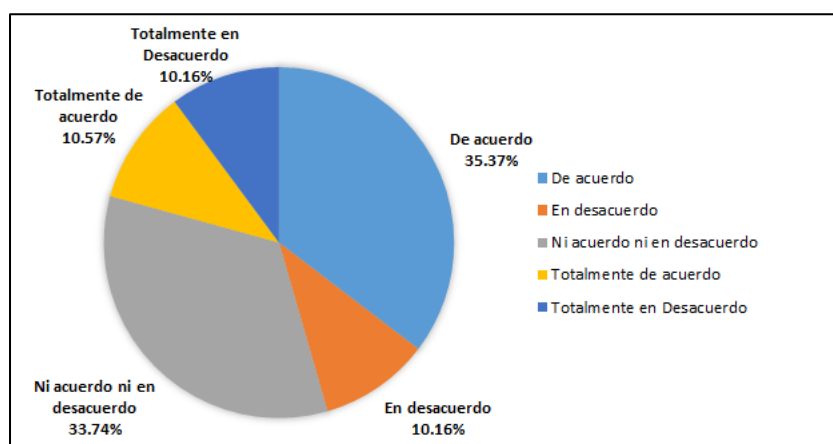


Figura N° 4.10. Su red de contactos le ha proporcionado información que le ha ayudado en su vida profesional. (P33).

Fuente: Elaboración propia.

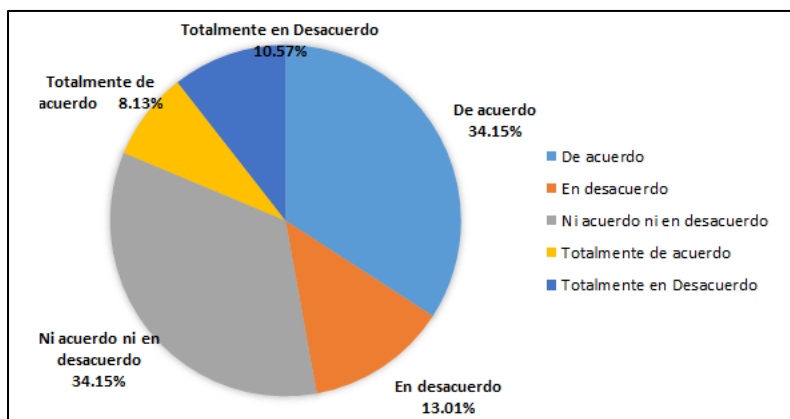


Figura N° 4.11. Su red de contactos le ha proporcionado apoyo en su vida profesional (P35).

Fuente: Elaboración propia.

### ***Conflicto Trabajo - Familia***

Los ítems que analizan el constructo denominado **Conflicto Trabajo-Familia** son las preguntas, **P31, P34, P41 y P42** con escala de cinco significan que las mujeres trabajadoras de Lima pueden balancear su vida profesional con las responsabilidades familiares. De los resultados de la pregunta P31, se observa que el 46,34% considera que su vida familiar está balanceada con su vida profesional, asimismo el 32,11% indica que las dificultades de su trabajo no interfieren en la vida familiar (P34), sin embargo el 34,55,% siente que debido al tiempo que dedica a su trabajo, le es difícil cumplir con su obligación familiar (P41) y el 37,80% considera que debido a los deberes asociados a su trabajo a menudo tiene que cambiar los planes para las actividades familiares (P42).

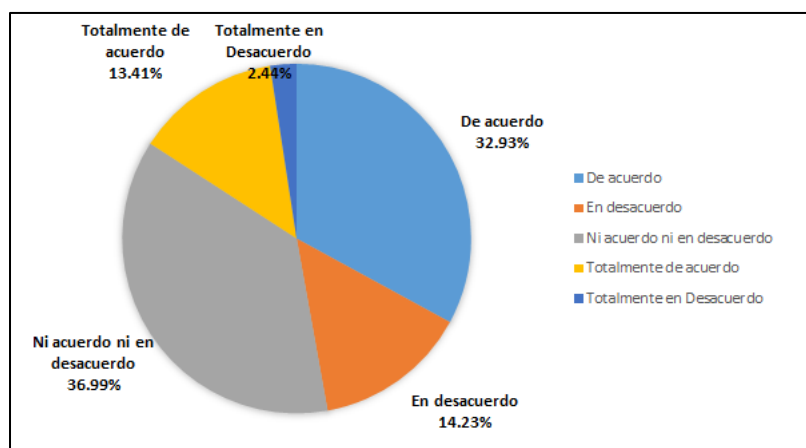


Figura N° 4.12. Mi vida Familiar está balanceada con mi vida profesional (P31).

Fuente: Elaboración propia.

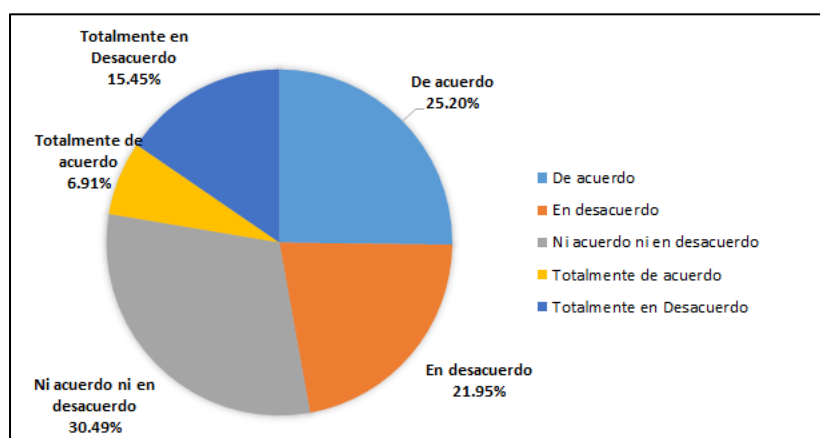


Figura N° 4.13. Las dificultades de mi trabajo interfieren con mi vida familiar (P34).

Fuente: Elaboración propia.



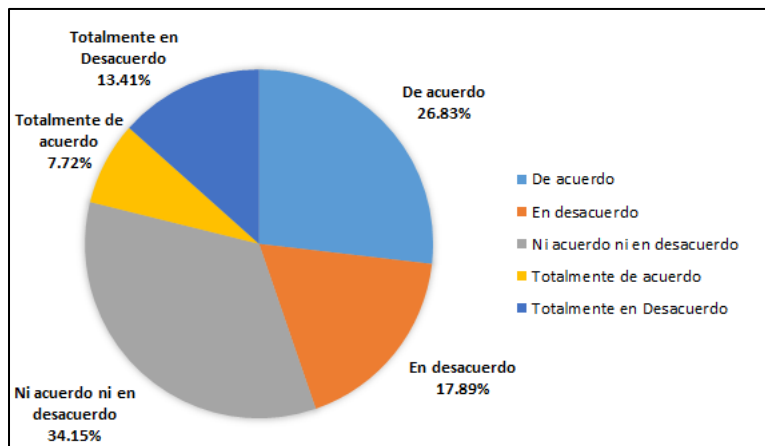


Figura N° 4.14 Debido al tiempo que dedico a mi trabajo, es difícil cumplir con mi obligación familiar. (P41).

Fuente: Elaboración propia.

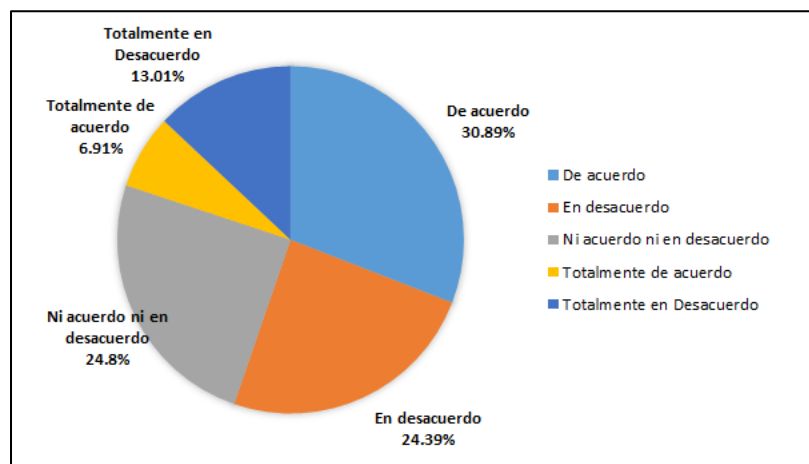


Figura N° 4.15. Debido a los deberes asociados con mi trabajo, a menudo tengo que cambiar los planes para las actividades familiares (P42).

Fuente: Elaboración propia.

### ***Cultura Organizacional***

Los ítems que analizan el constructo denominado **Cultura Organizacional** son las preguntas, **P36, P37 y P43** con escala de cinco. De los resultados se observa que el 57,72% está de acuerdo en que en su organización las mujeres ejecutivas pueden ascender en la misma medida que los hombres (P36), asimismo (P37) denota que el 32,93% de las encuestadas está en desacuerdo con la afirmación “En mi organización, para las mujeres es

*más difícil alcanzar un puesto directivo”* y el 58,94% está de considera que en su organización las mujeres ejecutivas tienen las mismas oportunidades que los varones de participar en programas de entrenamiento gerencial (P43).

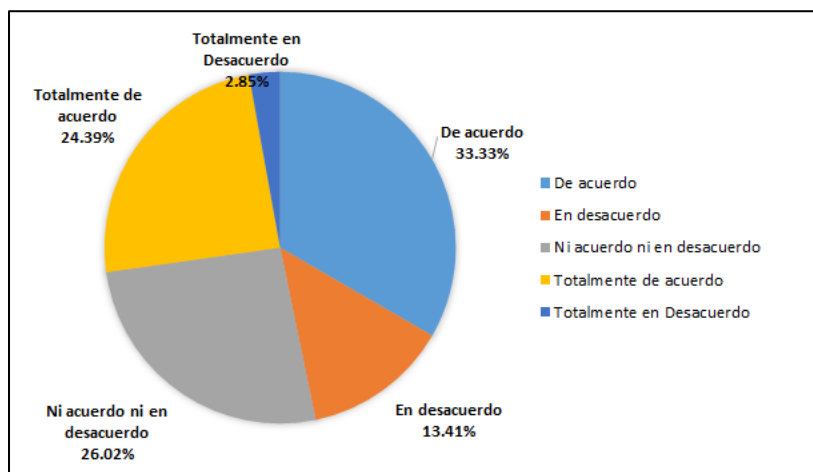


Figura N° 4.16. En mi organización las Mujeres pueden ascender en la misma medida que los hombres (P36).

Fuente: Elaboración propia.

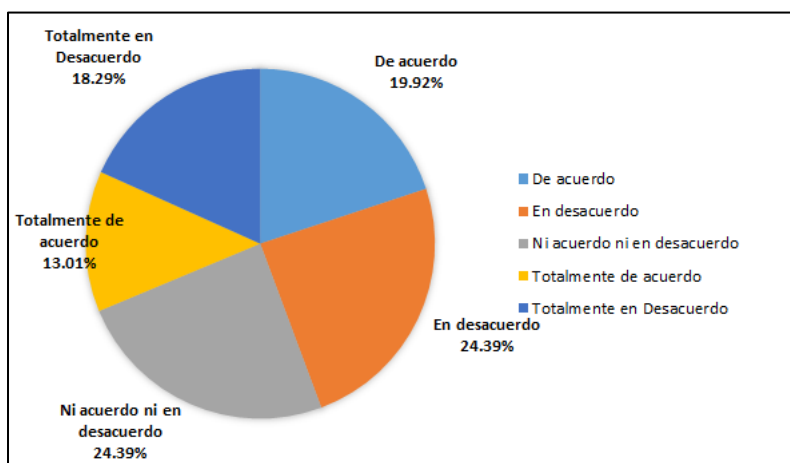
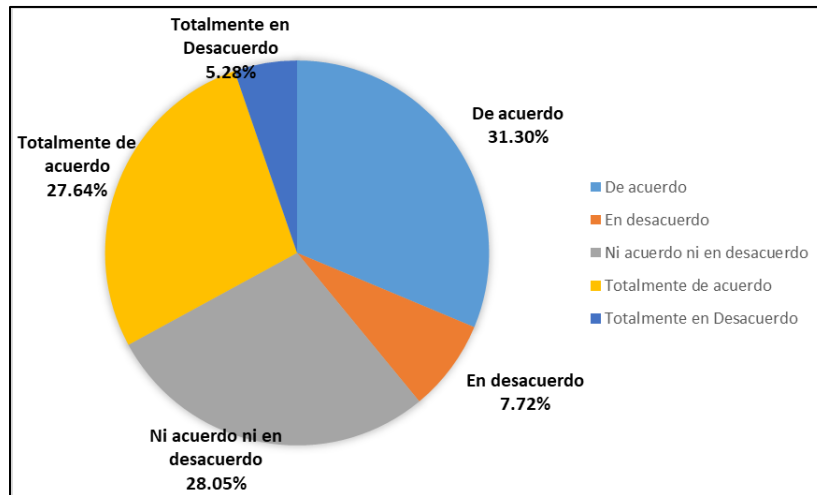


Figura N° 4.17. En mi organización, para las mujeres es más difícil alcanzar un puesto directivo. (P37).

Fuente: Elaboración propia.



*Figura N° 4.18.* En mi organización las mujeres tienen las mismas oportunidades de los hombres de participar en programas de entrenamiento gerencial (P43).

*Fuente:* Elaboración propia.

### ***Educación***

Los ítems que analizan el constructo denominado **Educación, son las preguntas P27, P28 y P5** con escala de tres. De las encuestas el 58,54% tiene un nivel educativo igual que el promedio de sus pares femeninos (P27), el 64,23% tiene un nivel educativo igual que el promedio de sus pares masculinos (P28) y ante la pregunta (P5) se obtiene que el 46,34% cuenta con posgrado y el 32,93% son profesionales tituladas.

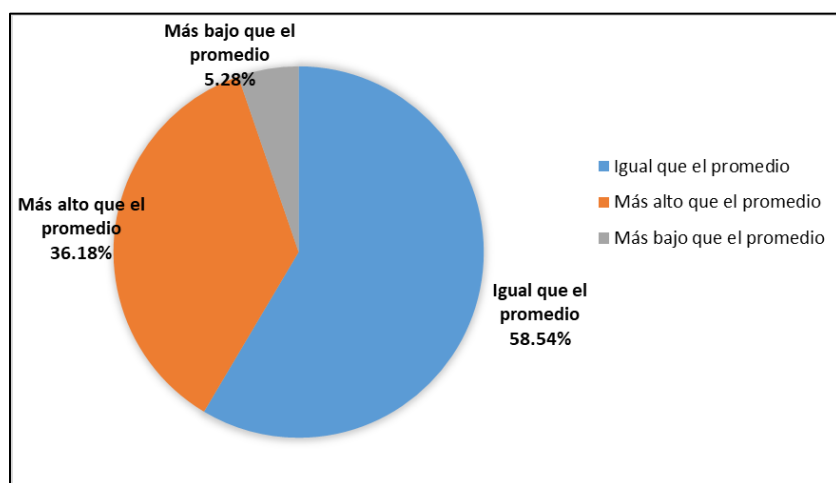


Figura N° 4.19. Mi educación, con respecto a mis pares mujeres, es: (P27).

Fuente: Elaboración propia.

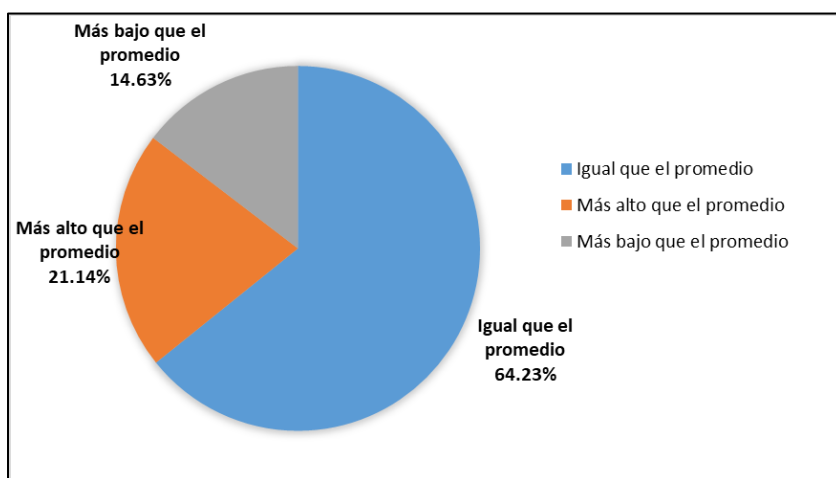


Figura N° 4.20. Mi educación, con respecto a mis pares hombres es: (P28).

Fuente: Elaboración propia.

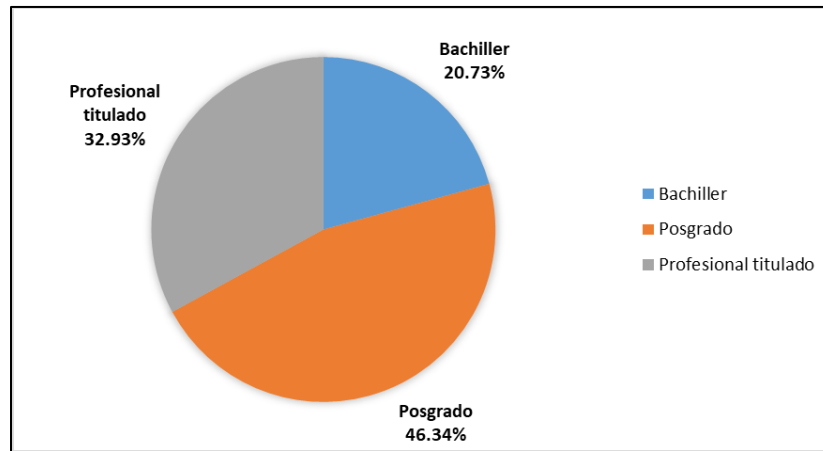


Figura N° 4.21. ¿Cuál es el grado de instrucción máximo que ha alcanzado a la fecha? (P5).

Fuente: Elaboración propia.

### ***Estereotipo de Género***

Los ítems que analizan el constructo denominado **Estereotipo de Género** son las preguntas **P38, P39, y P40** con escala de cinco. De las encuestadas se obtiene que el 89,84% considera que tiene las habilidades sociales y políticas necesarias para puestos jerárquicos (P38), el 89,43% considera que la mujer puede competir profesionalmente con los varones en cualquier sector (P39) y el 87,40% piensa que la mujer es lo suficientemente ambiciosa para alcanzar puestos directivos (P40).

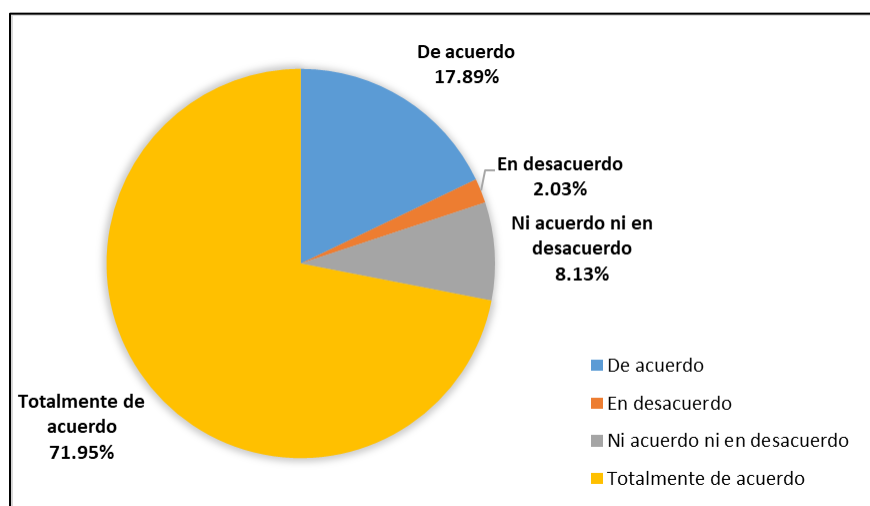


Figura N° 4.22. Las mujeres tienen las habilidades sociales y políticas necesarias para puestos jerárquicos: (P38).

Fuente: Elaboración propia.

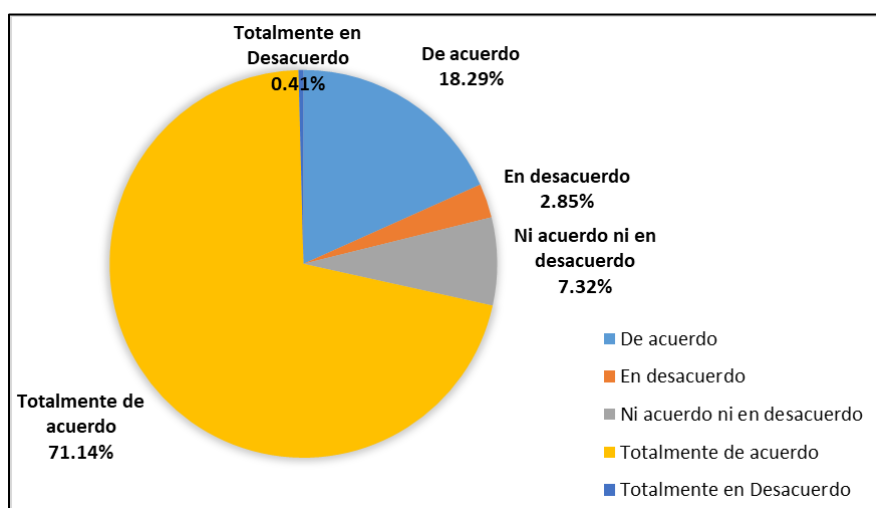


Figura N° 4.23. La mujer puede competir profesionalmente con el hombre en cualquier sector: (P39).

Fuente: Elaboración propia.

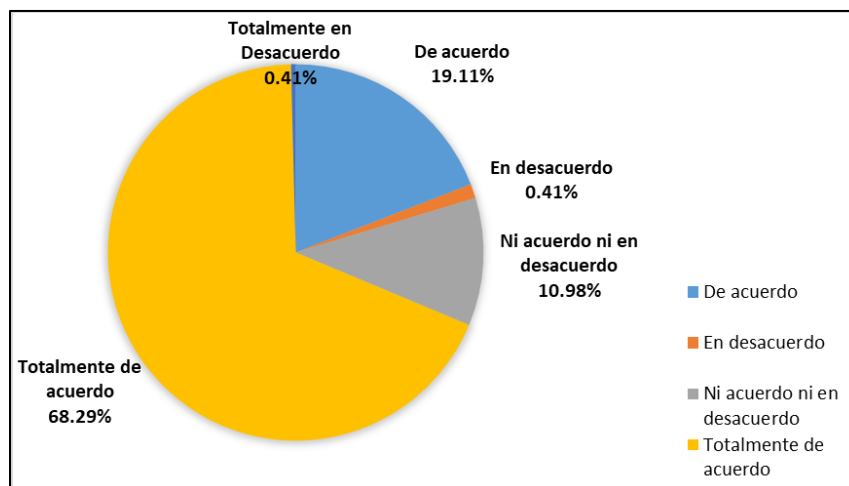


Figura N° 4.24. Las mujeres son suficientemente ambiciosas como para alcanzar puestos directivos: (P40).

Fuente: Elaboración propia.

### Compensación

Los ítems que analizan el constructo denominado **Compensación** son las preguntas **P16, P17, y P18** con escala de cinco. De las mujeres ejecutivas encuestadas se observa que el 19,92% tiene una remuneración superior a los 10 000 soles, mientras que 42,68% percibe una remuneración entre 2000 a 5000 soles (P16), el 25,61 % está satisfecha con la remuneración percibida (P17) y el 45,12% considera que su remuneración es similar al de sus pares masculinos (P18).

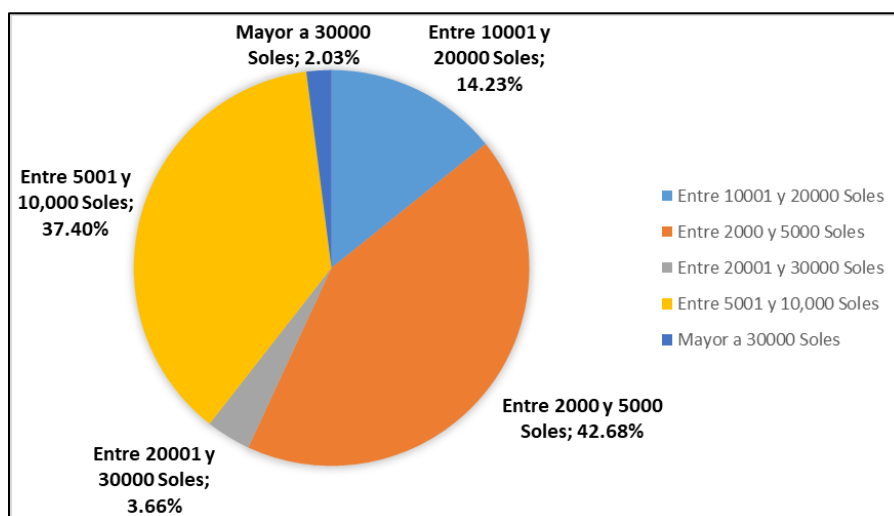
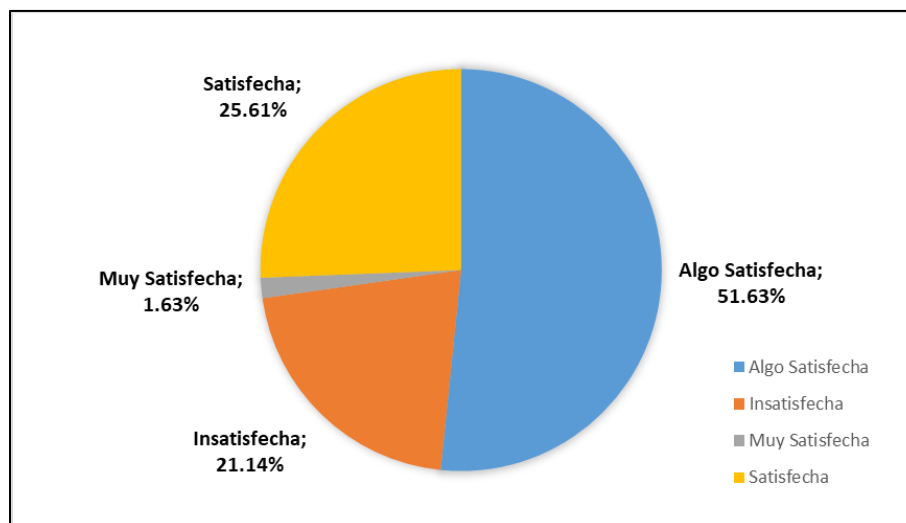


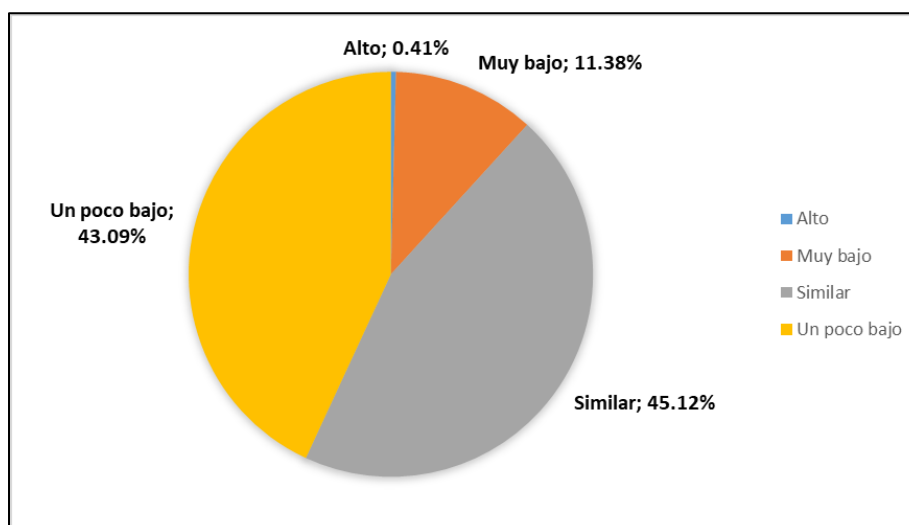
Figura N° 4.25. ¿Cuál es su salario promedio mensual? (P16).

*Fuente:* Elaboración propia.



*Figura N° 4.26.* ¿Qué tan satisfecha se encuentra con el salario que recibe? (P17).

*Fuente:* Elaboración propia.



*Figura N° 4.27.* Si compara su sueldo con el de sus pares varones, lo considera (P18).

*Fuente:* Elaboración propia.

## ***Promoción***



Los ítems que analizan el constructo denominado **Promoción son las preguntas P12, P13, P14, y P15** con escala de cuatro y cinco. De las mujeres ejecutivas de lima Metropolitana encuestadas se observa que el 39,84% ocupa una posición de jefe y otro 39,84% son analistas/asistentes y supervisores (P12), el 42,28% ha sido promovida de tres veces a más (P13), el 40,24% siempre ha recibido un aumento de salario al ser promovida (P14) y el 48,37% ha tenido las mismas oportunidades de ascenso que sus pares varones (P15).

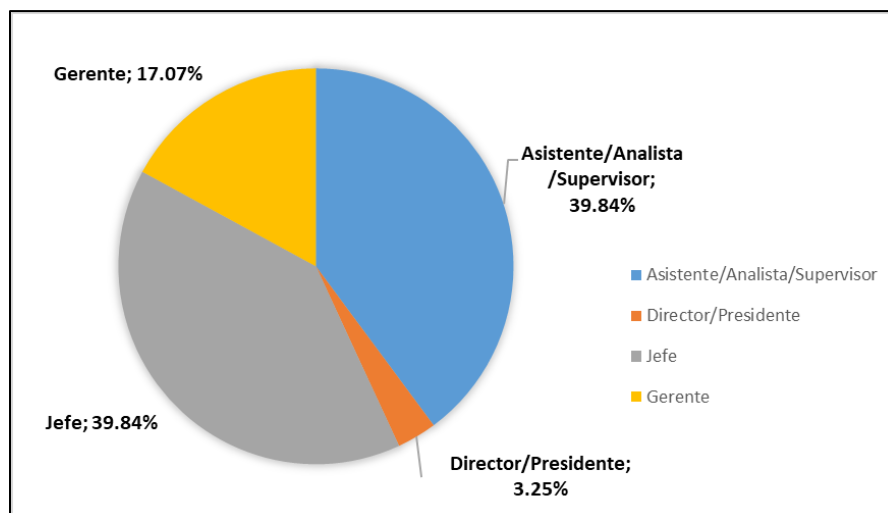


Figura N° 4.28. ¿Qué cargo ocupa actualmente en su centro de labores? (P12).

Fuente: Elaboración propia.

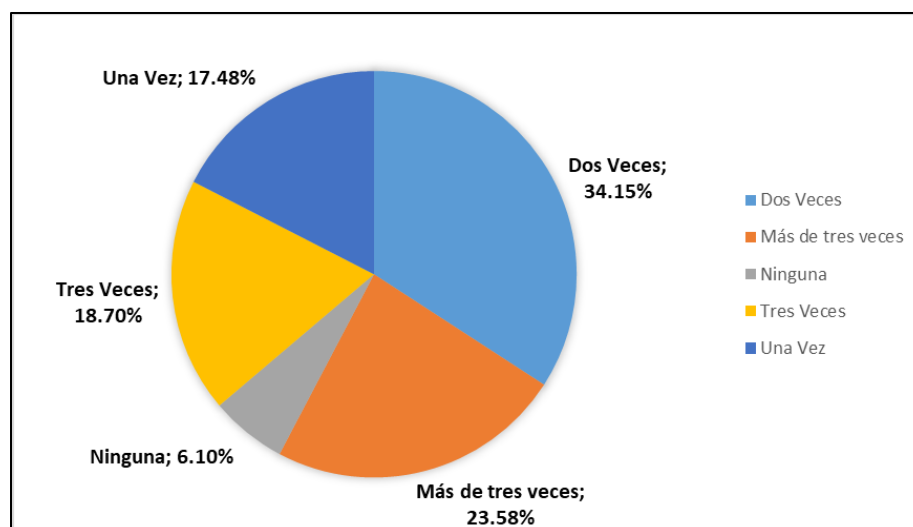
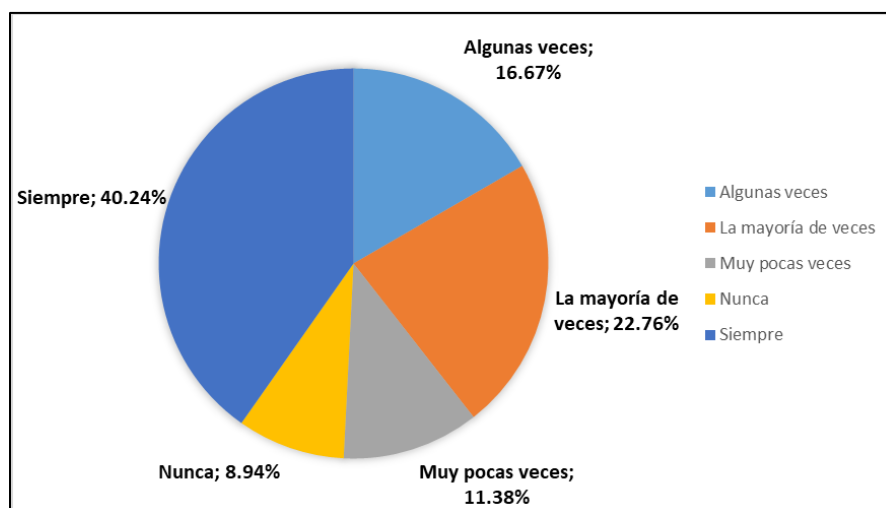


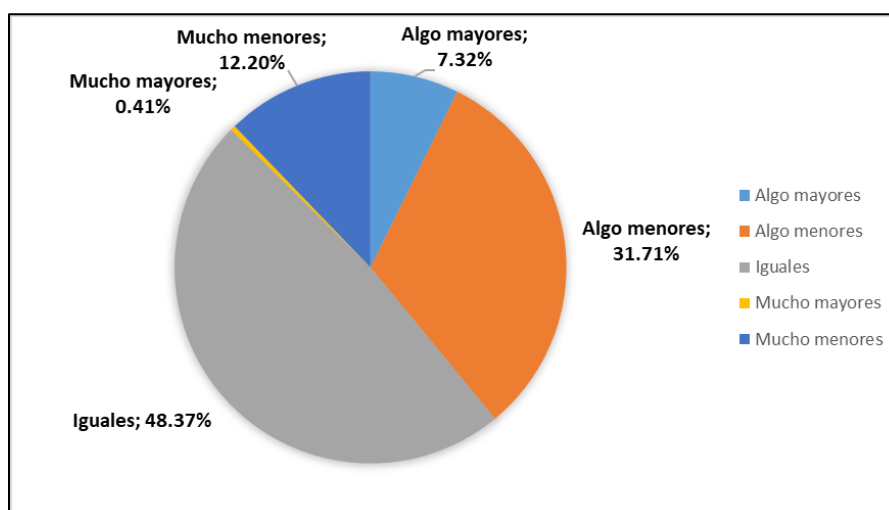
Figura N° 4.29. ¿Cuántas veces ha sido promovida en su carrera? (P13).

*Fuente:* Elaboración propia.



*Figura N° 4.30.* Cuando ha sido promovida, ¿Ha tenido un aumento de salario? (P14).

*Fuente:* Elaboración propia.

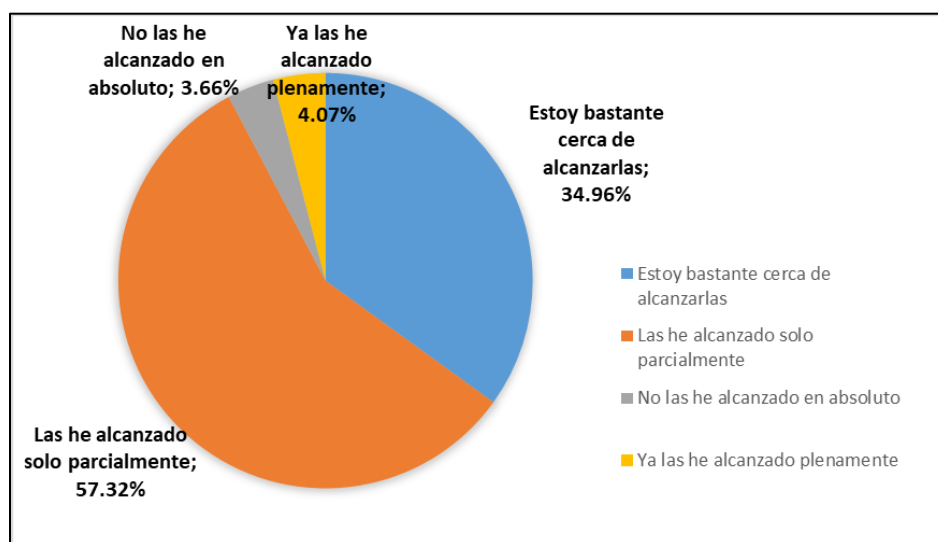


*Figura N° 4.31.* Con respecto a mis pares hombres, mis oportunidades de ascenso han sido (P15).

*Fuente:* Elaboración propia.

### ***Éxito Intrínseco (Satisfacción de la carrera)***

Los ítems que analizan el constructo denominado **Éxito Intrínseco** son las **preguntas P19, P20, P21, P22, P23, y P24** con escala de cuatro y cinco. De las mujeres ejecutivas de lima Metropolitana encuestadas se observa que el 57,32% siente que ha alcanzado sus metas profesionales sólo parcialmente (P19), el 39,43% está satisfecha con la posición que ha alcanzado (P20), el 49,19% disfruta con la labor que desempeña en su trabajo (P21), el 50,41% es feliz con los resultados que logra en su trabajo (P22), el 48,78% se siente realizada con su trabajo (P23) y el 63,82% se siente bastante aceptada y respetada por sus colaboradores y sus pares (P24).



*Figura N° 4.32.* Con respecto a sus metas profesionales que usted se planteó cuando inició su carrera. Considera que (P19).

*Fuente:* Elaboración propia.

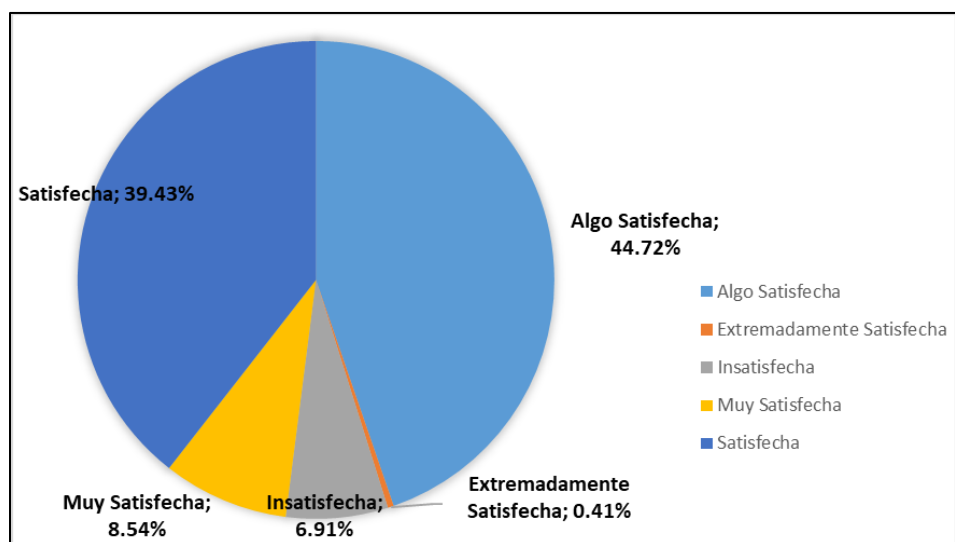


Figura N° 4.33. Que tan satisfecha está con la posición que ha alcanzado (P20).

Fuente: Elaboración propia.

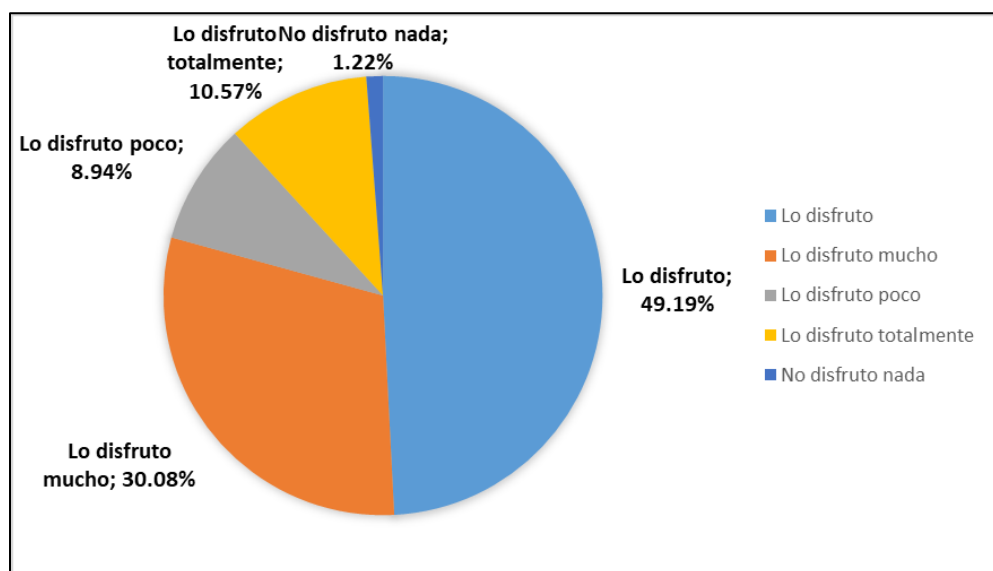


Figura N° 4.34 Que tanto disfruta con la labor que desempeña en su trabajo (P21).

Fuente: Elaboración propia.

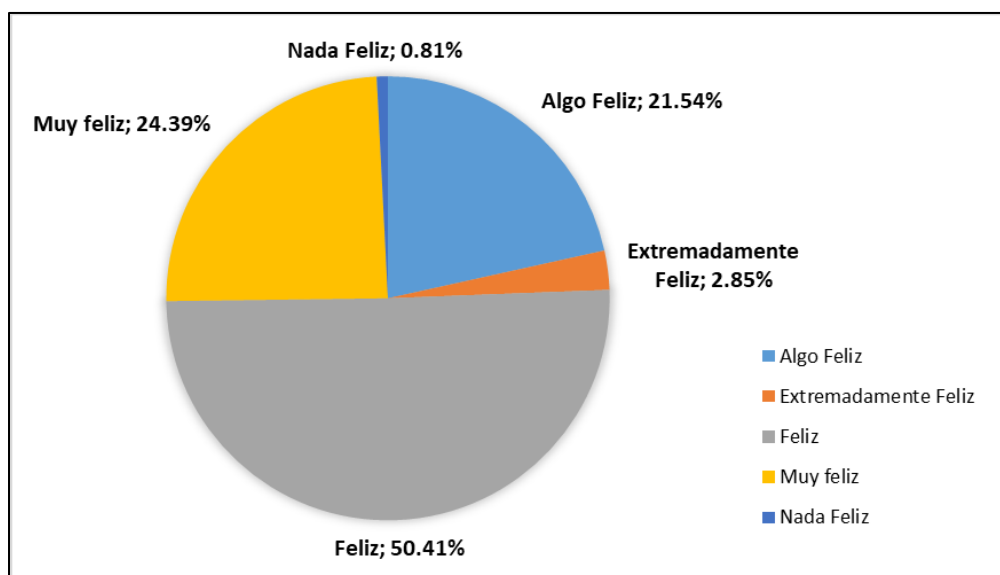


Figura N° 4.35 Que tan feliz se siente por los resultados que logra en su trabajo: (P22).

Fuente: Elaboración propia.

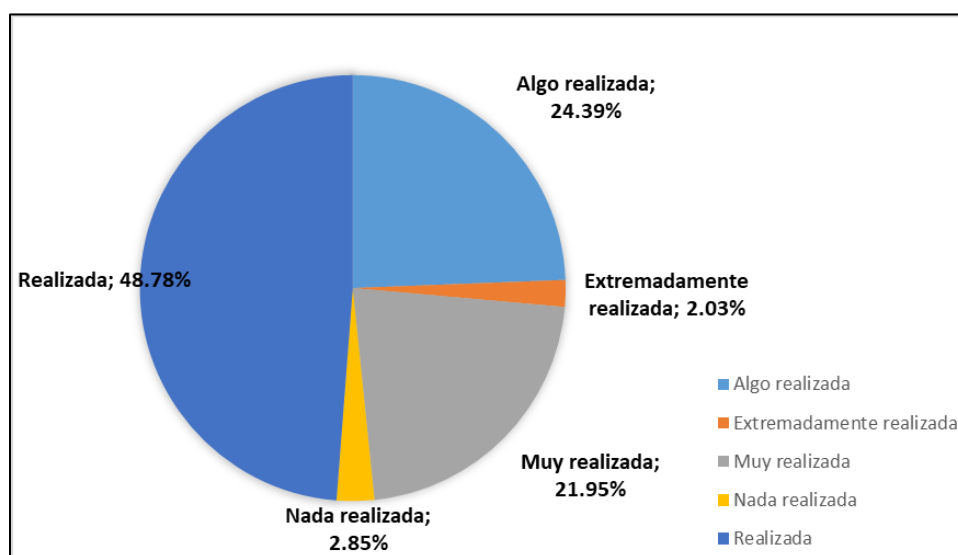


Figura N° 4.36. En qué medida su trabajo la hace sentir realizada: (P23).

Fuente: Elaboración propia.

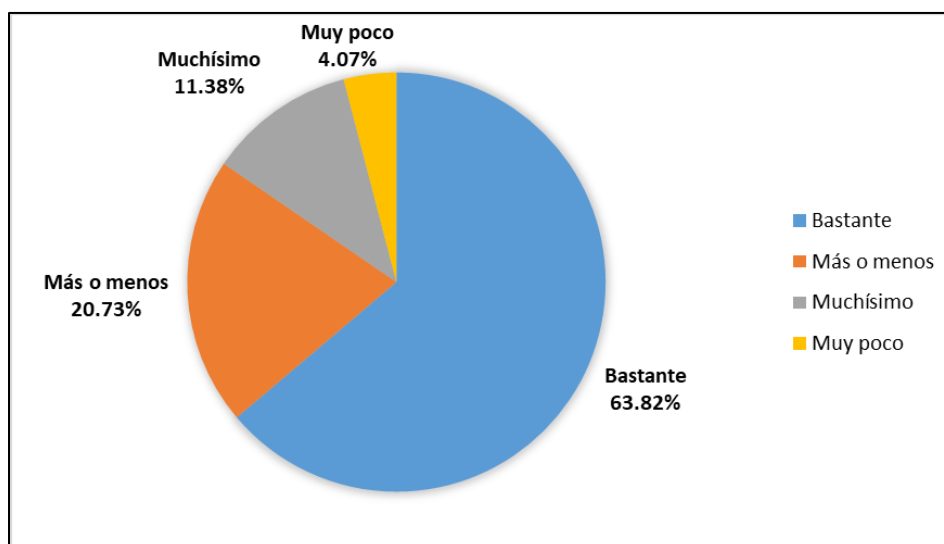


Figura N° 4.37. En qué medida se siente aceptada y respetada por sus colaboradores y sus pares: (P24).

Fuente: Elaboración propia.

### Número de Hijos

El ítem que analiza el constructo denominado **Número de hijos**, es la **pregunta P6** con escala de cinco señala el número de hijos con que cuenta las mujeres trabajadoras de Lima. De los resultados (P6) que se exponen en la Figura N° 4.12, se destaca que el 39,02% no tiene hijos, mientras que el 52,85% tiene entre uno y dos.

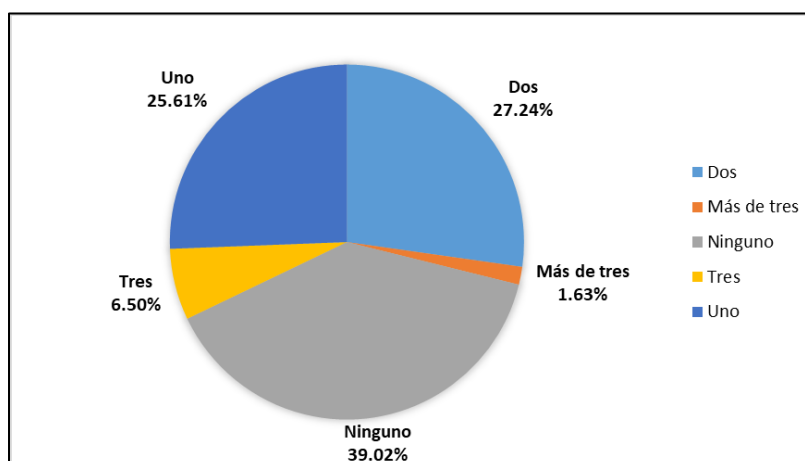


Figura N° 4.38. ¿Cuántos hijos tiene? (P6)

Fuente: Elaboración propia.

### ***Postergación de Maternidad***

Los ítems que analizan el constructo denominado **Postergación de maternidad** son las **preguntas P7, P8, y P9**, con escala de cinco y seis. De las mujeres ejecutivas de lima Metropolitana encuestadas se observa que el 35,77% nunca ha sentido que su vida laboral influyó en su decisión de tener o no tener hijos (P7), el 48,37% nunca ha tenido que posponer la maternidad por lograr un avance en su vida profesional (P8), y el 32,93% tuvo su primer hijo cuando se encontraba con cargo de asistente/ analista/ supervisor (P9).

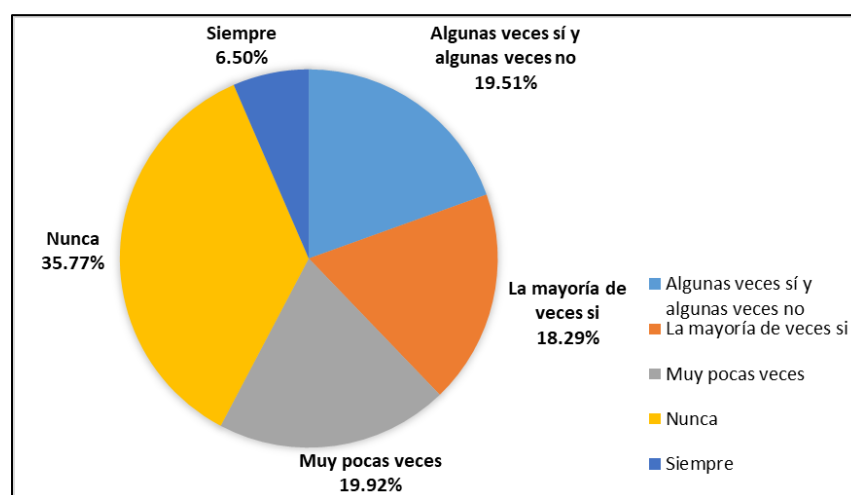


Figura N° 4. 39. ¿Alguna vez sintió que su vida laboral influyó en su decisión de tener o no tener hijos?: (P7).

Fuente: Elaboración propia.

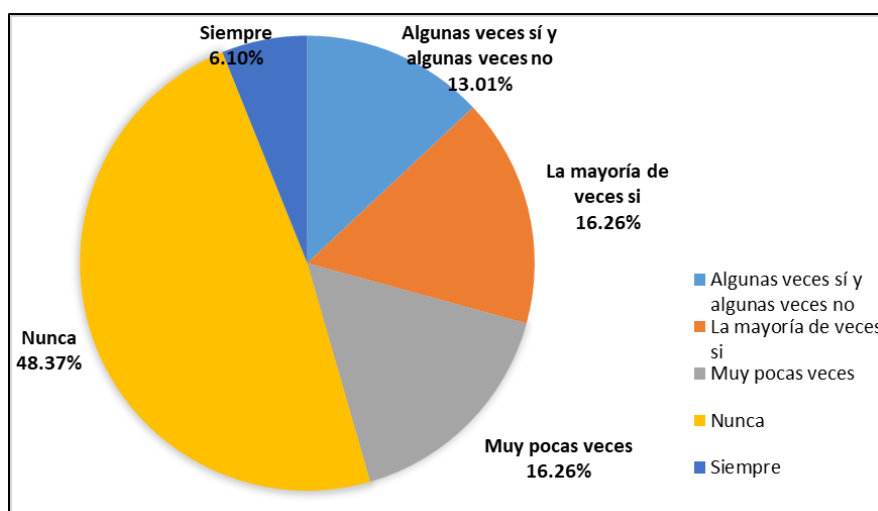


Figura N° 4.40. Alguna vez ha tenido que posponer la maternidad por lograr un avance en su vida profesional (P8).  
 Fuente: Elaboración propia.

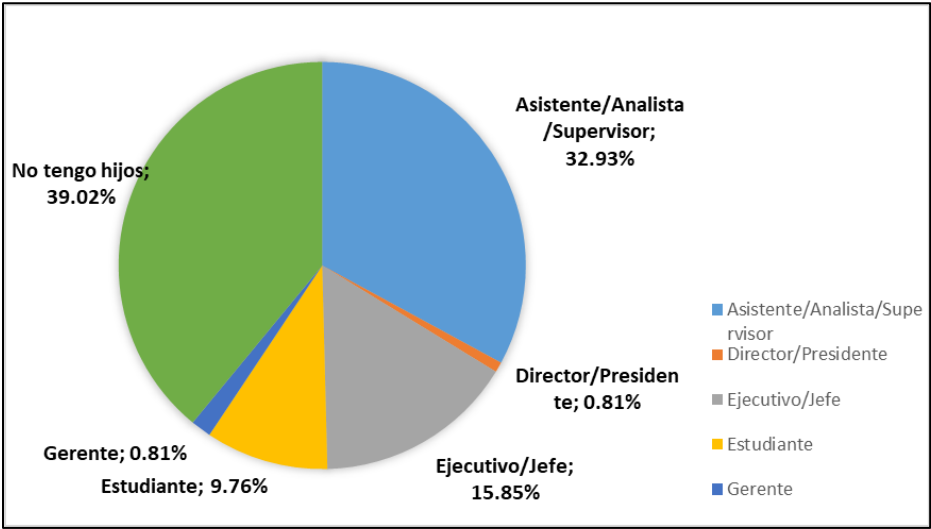


Figura N° 4.41. ¿En qué nivel jerárquico se encontraba cuando nació su primer hijo? (P9).  
 Fuente: Elaboración propia.

### 4.3. Comprobación de las Hipótesis

#### Éxito Extrínseco (Compensación)

La prueba estadística empleada es el coeficiente estandarizado Beta, considerando complementariamente el error estándar y los intervalos de confianza. Los resultados se detallan en la Tabla N° 4.3.

Tabla 4.3. Determinantes de la Compensación.



Variable	Beta	EE	p	Conclusión
Número de Hijos	0,984	0,128	0,193	No Soportado
Postergación de Maternidad	-0,142	0,042	0,026	Soportado
Estereotipo de Género	-0,046	0,056	0,432	No Soportado
Cultura Organizacional	0,044	0,058	0,465	No Soportado
Conflicto Trabajo Familia	-0,058	0,038	0,332	No Soportado
Educación	0,222	0,069	0,000	<b>Soportado</b>
Tutoría (Mentoring)	0,002	0,049	0,966	No Soportado
Red de Contactos (Networking)	0,126	0,054	0,048	<b>Soportado</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

A continuación, se detallan las conclusiones de cada una de las hipótesis:

**H1a:** *El número de hijos influye negativamente en la compensación de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable número de hijos tiene un nivel de significancia con la variable compensación de la mujer ejecutiva de 0,193 (valor de probabilidad  $> 0,05$ ), demostrando que no existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que no existe suficiente evidencia de que el número de hijos influye negativamente en la compensación de la mujer ejecutiva.

**H1c:** *La postergación de la maternidad influye positivamente en la compensación de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable postergación de la maternidad tiene un nivel de significancia con la variable compensación de la mujer ejecutiva de 0,026 (valor de probabilidad  $< 0,05$ ), demostrando que existe influencia entre estas variables; sin embargo, esta influencia es negativa (-0,142), por lo que podemos concluir que no existe suficiente evidencia para sostener que la postergación de la maternidad influye positivamente en la compensación de la mujer ejecutiva.

**H2a:** *Los estereotipos de género influyen negativamente en la compensación de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable estereotipo de género tiene un nivel de significancia con la variable compensación de la mujer ejecutiva de 0,432 (valor de probabilidad  $> 0,05$ ), demostrando que no existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que no existe suficiente evidencia para sostener que los estereotipos de género influyen negativamente en la compensación de la mujer ejecutiva.

**H2c:** *La cultura organizacional influye negativamente en la compensación de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable cultura organizacional tiene un nivel de significancia con la variable compensación de la mujer ejecutiva de 0,465 (valor de probabilidad  $> 0,05$ ), demostrando que no existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que no existe suficiente evidencia para sostener que la cultura organizacional influye negativamente en la compensación de la mujer ejecutiva.

**H2e:** *El conflicto trabajo-familia influye negativamente en la compensación de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable conflicto trabajo-familia tiene un nivel de significancia con la variable compensación de la mujer ejecutiva de 0,332 (valor de probabilidad  $> 0,05$ ), demostrando que no existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que no existe suficiente evidencia para sostener que el conflicto trabajo-familia influye negativamente en la compensación de la mujer ejecutiva.

**H3a:** *La educación influye positivamente en la compensación de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable educación tiene un nivel de significancia con la variable compensación de la mujer ejecutiva de 0,000 (valor de probabilidad  $< 0,05$ ), demostrando que existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que existe suficiente evidencia para sostener que la educación influye positivamente en la compensación de la mujer ejecutiva.

**H3c:** *El mentoring influye positivamente en la compensación de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable mentoring tiene un nivel de significancia con la variable compensación de la mujer ejecutiva de 0,966 (valor de probabilidad  $> 0,05$ ), demostrando que no existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que no existe suficiente evidencia para sostener que el mentoring influye positivamente en la compensación de la mujer ejecutiva.

**H3e:** *El networking influye positivamente en la compensación de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable networking tiene un nivel de significancia con la variable compensación de la mujer ejecutiva de 0,048 (valor de probabilidad  $< 0,05$ ), demostrando que existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que existe suficiente evidencia para sostener que el networking influye positivamente en la compensación de la mujer ejecutiva.

En el estudio se observó que las variables educación y red de contactos (networking), fueron variables significativas, lo cual indica que para lograr una mayor compensación se requiere construir una red de contactos que les permitan conseguir el flujo de información y asesoramiento necesario, asimismo la educación es importante a fin de aumentar el conocimiento y las habilidades a través del acceso a cursos de capacitación.

La postergación de la maternidad también es una variable significativa, pero influye negativamente, lo cual indica que se rechaza nuestro planteamiento que sostenía que la postergación afectaba en forma positiva en la compensación.

Por otro lado, se han encontrado cinco variables no significativas producto del análisis de regresión múltiple realizado, estas variables son: número de hijos, estereotipo de género, cultura organizacional, conflicto trabajo-familia y tutoría (mentoring).

### **Éxito Extrínseco (Promoción)**

Al igual que en la variable Compensación la prueba estadística empleada es el coeficiente estandarizado Beta, considerando complementariamente el error estándar y los intervalos de confianza. Los resultados se detallan en la Tabla N° 4.4.

Tabla N° 4.4. Determinantes de la Promoción.

Variable	Beta	EE	p	Conclusión
Número de Hijos	0,019	0,186	0,773	No Soportado
Postergación de Maternidad	0,013	0,060	0,815	No Soportado
Estereotipo de Género	-0,060	0,080	0,250	No Soportado
Cultura Organizacional	0,040	0,083	0,456	No Soportado
Conflicto Trabajo - Familia	-0,040	0,055	0,444	No Soportado
Educación	0,150	0,100	0,006	<b>Soportado</b>
Tutoría (Mentoring)	0,010	0,071	0,853	No Soportado
Red de Contactos (Networking)	0,121	0,079	0,033	<b>Soportado</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detallan las conclusiones de cada una de las hipótesis:

**H1b:** *El número de hijos influye negativamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable número de hijos tiene un nivel de significancia con la variable número de promociones de la mujer ejecutiva de 0,773 (valor de probabilidad  $> 0,05$ ), demostrando que no existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que no existe suficiente evidencia para sostener que el número de hijos influye negativamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.

**H1d:** *La postergación de la maternidad influye positivamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable postergación de la maternidad tiene un nivel de significancia con la variable número de promociones de la mujer ejecutiva de 0,815 (valor de probabilidad  $> 0,05$ ), demostrando que no existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que no existe suficiente evidencia para sostener que la postergación de la maternidad influye positivamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.

**H2b:** *Los estereotipos de género influyen negativamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable estereotipo de género tiene un nivel de significancia con la variable número de promociones de la mujer ejecutiva de 0,250 (valor de probabilidad  $> 0,05$ ), demostrando que no existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que no existe suficiente evidencia para sostener que los estereotipos de género influyen negativamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.

**H2d:** *La cultura organizacional influye negativamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable cultura organizacional tiene un nivel de significancia con la variable número de promociones de la mujer ejecutiva de 0,456 (valor de probabilidad  $> 0,05$ ), demostrando que no existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que no existe suficiente evidencia para sostener que la cultura organizacional influye negativamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.

**H2f:** *El conflicto trabajo-familia influye negativamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable conflicto trabajo-familia tiene un nivel de significancia con la variable número de promociones de la mujer ejecutiva de 0,444 (valor de probabilidad  $> 0,05$ ), demostrando que no existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que no existe suficiente evidencia para sostener que los estereotipos influyen negativamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.

**H3b:** *La educación influye positivamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable educación tiene un nivel de significancia con la variable número de promociones de la mujer ejecutiva de 0,006 (valor de probabilidad  $< 0,05$ ), demostrando que existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que existe suficiente evidencia para sostener que la educación influye positivamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.

**H3d:** *El mentoring influye positivamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable mentoring tiene un nivel de significancia con la variable número de promociones de la mujer ejecutiva de 0,853 (valor de probabilidad  $> 0,05$ ), demostrando que no existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que no existe suficiente evidencia para sostener que el mentoring influye positivamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.

**H3f:** *El networking influye positivamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable networking tiene un nivel de significancia con la variable número de promociones de la mujer ejecutiva de 0,033 (valor de probabilidad  $< 0,05$ ), demostrando que existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que existe suficiente evidencia para sostener que el networking influye positivamente en el número de promociones de la mujer ejecutiva.

En el estudio se observó que la variable red de contactos (networking) es una variable significativa, lo cual indica que, para lograr más promociones, las mujeres ejecutivas requieren el uso de una red de contactos que le permitan una orientación y apoyo profesional durante su carrera profesional. Asimismo, la variable educación es también una variable significativa, lo cual indica que para lograr más promociones las mujeres ejecutivas requieren ampliar sus conocimientos a través de una mejor educación en su carrera profesional.

Por otro lado, se han encontrado seis variables no significativas producto del análisis de regresión múltiple realizado, estas variables son: postergación de la maternidad, número de hijos, estereotipo de género, cultura organizacional, conflicto trabajo-familia y tutoría (mentoring).

### **Éxito Intrínseco (Satisfacción de la carrera)**

Al igual que en la variable Compensación y Promoción la prueba estadística empleada es el coeficiente estandarizado Beta, considerando complementariamente el error estándar y los intervalos de confianza. Los resultados se detallan en la Tabla N° 4.5.

*Tabla N° 4.5. Determinantes del éxito Intrínseco.*

Variable	Beta	EE	p	Conclusión
Número de Hijos	0,110	0,243	0,137	No Soportado
Postergación de Maternidad	-0,056	0,079	0,364	No Soportado
Estereotipo de Género	0,029	0,106	0,610	No Soportado
Cultura Organizacional	0,072	0,109	0,224	No Soportado
Conflicto Trabajo Familia	-0,158	0,072	0,007	<b>Soportado</b>
Educación	0,138	0,131	0,021	<b>Soportado</b>
Tutoría (Mentoring)	0,192	0,093	0,002	<b>Soportado</b>
Red de Contactos (Networking)	0,168	0,104	0,008	<b>Soportado</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

A continuación, se detallan las conclusiones de cada una de las hipótesis:

**H1e:** *El número hijos influye negativamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable número de hijos tiene un nivel de significancia con la variable satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva de 0,137 (valor de probabilidad > 0,05), demostrando que no existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que no existe suficiente evidencia para sostener que el número de hijos influye negativamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.

**H1f:** *La postergación de la maternidad influye positivamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable postergación de la maternidad tiene un nivel de significancia con la variable satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva de 0,364 (valor de probabilidad > 0,05), demostrando que no existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que no existe suficiente evidencia para sostener que la postergación de la maternidad influye positivamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.

**H2g:** *Los estereotipos de género influyen negativamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable estereotipo de género tiene un nivel de significancia con la variable satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva de 0,610 (valor de probabilidad  $> 0,05$ ), demostrando que no existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que no existe suficiente evidencia para sostener que los estereotipos de género influyen negativamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.

**H2h:** *La cultura organizacional influye negativamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable cultura organizacional tiene un nivel de significancia con la variable satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva de 0,224 (valor de probabilidad  $> 0,05$ ), demostrando que no existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que no existe suficiente evidencia para sostener que la cultura organizacional influye negativamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.

**H2i:** *El conflicto trabajo-familia influye negativamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable conflicto trabajo-familia tiene un nivel de significancia con la variable satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva de 0,007 (valor de probabilidad  $< 0,05$ ), demostrando que existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que existe suficiente evidencia para sostener que el conflicto trabajo-familia influye negativamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.

**H3g:** *La educación influye positivamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable educación tiene un nivel de significancia con la variable satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva de 0,021 (valor de probabilidad  $< 0,05$ ), demostrando que existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que existe suficiente evidencia para sostener que la educación influye positivamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.



**H3h:** *El mentoring influye positivamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable Mentoring tiene un nivel de significancia con la variable satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva de 0,002 (valor de probabilidad < 0,05), demostrando que existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que existe suficiente evidencia para sostener que el mentoring influye positivamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.

**H3i:** *El networking influye positivamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.*

Los resultados muestran que la variable networking tiene un nivel de significancia con la variable satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva de 0,008 (valor de probabilidad < 0,05), demostrando que existe influencia entre estas variables, por lo que podemos concluir que existe suficiente evidencia para sostener que el networking influye positivamente en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.

Los resultados muestran que la variable conflicto trabajo-familia es una variable significativa, lo cual indica que el conflicto trabajo familia influye en la satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva.

Asimismo, la variable educación es también una variable significativa, lo cual indica que la mujer ejecutiva tiene mayor satisfacción personal cuando logra un nivel educativo que le permite competir con sus pares masculinos.

Otra variable significativa es la tutoría (mentoring) lo cual indica que el contar con un mentor durante su carrera profesional da mayor satisfacción en las mujeres ejecutivas, debido a que el tutor es un soporte emocional ante los tropiezos o desaciertos en su carrera.

Finalmente, la variable red de contactos (networking) es otra de las variables significativas, lo cual indica que las mujeres encuentran satisfacción en la carrera a través del uso de red de contactos.

Por otro lado, se han encontrado cuatro variables no significativas producto del análisis de regresión múltiple realizado, estas variables son: Número de hijos, postergación de la maternidad, estereotipos de género y Cultura Organizacional.

#### 4.4. Resumen del Capítulo

En el presente capítulo se describe la muestra objeto del estudio, la que está compuesta por 246 mujeres ejecutivas de Lima-Metropolitana, el análisis efectuado se realiza a través del Alfa de Cronbach y el análisis de Unidimensionalidad en cada una de las variables de estudio, tales como el número de hijos que muestra la influencia de los hijos en la carrera laboral de las mujeres; la postergación de la maternidad que indica que la mujer puede rechazar el proyecto de maternidad para buscar el ascenso profesional, estereotipos de género que está asociado a la creencia que los varones tienen mayores capacidades para los puestos ejecutivos; cultura organizacional que son las actitudes, valores y conductas que caracterizan las diferentes empresas; conflicto trabajo-familia que indican las consecuencias negativas que afectan el entorno familiar ante las responsabilidades laborales que enfrenta la mujer ejecutiva; educación que muestra el desarrollo de habilidades ejecutivas y de dirección a través de una creciente preparación académica; red de contactos (networking) que muestra la importancia de los vínculos sociales para generar oportunidades de avance profesional; tutoría (mentoring) que se centra en un apoyo de un líder experimentado para lograr avanzar en la carrera profesional de la mujer ejecutiva; éxito extrínseco (compensación), que indica lograr un estatus económico que permite cubrir necesidades materiales; éxito extrínseco (promoción) que indica el avance en la escala jerárquica de la organización; y éxito intrínseco que indica el grado de satisfacción de la carrera de la mujer ejecutiva que ha logrado.

Se presenta en este capítulo el uso de regresiones múltiples para el análisis de la influencia de las variables número de hijos, postergación de la maternidad, barreras e impulsores como variables independientes y el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva como variable dependiente con la finalidad de comprobar las hipótesis planteadas en el capítulo II.

Finalmente, se concluye que las variables educación y red de contactos, son significativas para la variable éxito extrínseco (compensación), así mismo, las variables red de contactos y educación son significativas para la variable éxito extrínseco (promoción); por otro lado, las variables conflicto trabajo-familia, educación, tutoría y red de contactos son significativas

para la variable éxito intrínseco (satisfacción de la carrera). Estos resultados explican la influencia de estas variables en el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

El propósito de la presente investigación fue explorar algunos factores que influyen en el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva, tales como: el número de hijos, la postergación de la maternidad, las barreras (Estereotipos de género, Cultura organizacional y Conflicto familia-trabajo) y los impulsores (Red de Contactos (*Networking*), Tutoría (*Mentoring*) y Educación). Para ello, se realizó una profunda revisión de la literatura de la cual se seleccionó el estudio de investigación realizada por Metz (2005), debido a que este estudio es el que se acerca más a nuestro modelo conceptual. Además, basados en la revisión de la literatura detallada en el Apéndice N° 1 se han seleccionado los factores más relevantes: las barreras (Estereotipos de género, Cultura organizacional y Conflicto familia-trabajo), los impulsores (Red de Contactos (*Networking*), Tutoría (*Mentoring*) y Educación), número de hijos y la postergación de la maternidad, para medir su influencia en el éxito de la carrera profesional de la mujer ejecutiva.

Para validar este modelo se diseñó un estudio cuantitativo en el cual se utilizó un cuestionario que fue aplicado a una muestra de 246 ejecutivas dependientes de Lima Metropolitana durante el mes de marzo 2019. Las variables de estudio fueron: número de hijos, postergación de la maternidad, estereotipos de género, cultura organizacional, conflicto trabajo-familia, red de contactos (*networking*), tutoría (*mentoring*), educación, éxito extrínseco (compensación), éxito extrínseco (promoción) y éxito intrínseco (satisfacción de la carrera), los mismos fueron evaluados en fiabilidad y validez por medio de Alfa de Cronbach y el Análisis Unidimensional respectivamente.

### 5.1. Conclusiones de la Investigación

Según la literatura revisada, los investigadores concuerdan que la maternidad es un obstáculo que ha impactado negativamente en la carrera de la mujer ejecutiva ya sea a través de la presencia de una penalidad por maternidad o mediante efectos perjudiciales en el progreso de la carrera de la mujer (Solé & Parella, 2004; Gómez & Marti, 2004; Metz, 2005; McIntosh, McQuaid, Munro & Dabir-Alai, 2012; Morgan, 2015; Cardona, 2017).

Asimismo, la literatura nos muestra una serie de estudios donde los autores coinciden que existen barreras que limitan el desarrollo profesional de las mujeres como son el conflicto

trabajo-familia, estereotipos de género y la cultura organizacional (Blum et al., 1994; Nelson, Campbell et al., 1990; Martínez, 1995; Thompson et al., 1999; Bajdo & Dickson, 2001; Abramo, 2003; Eagly & Carly, 2003; Cuadrado et al., 2004; Debeljuh & Jáuregui, 2004; Cortis & Cassar, 2005; Chinchilla et al., 2006; Clancy, 2007; Zabludovsky, 2007; Cárdenas de Santamaría, 2007; Godoy & Mladinic, 2009; Solvas & Costa, 2012; Medina et al., 2015; Garrido et al., 2015; Mihalcová et al., 2015; Fisher & Ursul, 2015 y Arbaiza, 2017). Además, los autores señalan que existen impulsores que facilitan el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección como son: la red de contactos, tutoría y educación (Metz & Tharenou, 2001; Forret & Dougherty, 2004; Chinchilla et al., 2006). Otra dimensión del presente estudio es el concepto de éxito que lo hemos analizado de forma extrínseca e intrínseca (Judge et al., 1995; Sturges, 1999; Arthur, 2005; Caicedo, 2007).

Los aportes de la revisión de la literatura han sido utilizados en este estudio para la creación de un modelo conceptual, que nos ayude a entender las influencias de las variables seleccionadas en el éxito de la carrera de la mujer ejecutiva.

El análisis del éxito extrínseco medido por la compensación, nos indica que esta variable tiene influencia positiva de las variables: Red de contactos (networking) y educación; sin embargo, en cuanto a la postergación de la maternidad los resultados indican que esta influencia es negativa. Adicionalmente, las variables: número de hijos, estereotipos de género, cultura organizacional, conflicto trabajo-familia y tutoría (mentoring) no tienen influencia en la variable éxito extrínseco (compensación). A su vez, el éxito extrínseco medido por la promoción nos muestra que esta variable tiene influencia de las variables: red de contactos (networking) y educación, sin embargo, no tiene influencia de las variables: postergación de la maternidad, número de hijos, estereotipos de género, cultura organizacional, conflicto trabajo-familia y tutoría (mentoring).

Por otro lado, el éxito intrínseco medido por la satisfacción de la carrera, nos indica que esta variable tiene influencia de las variables: conflicto trabajo-familia, red de contactos (networking), tutoría (mentoring) y educación, pero no tiene influencia de las variables: número de hijos, postergación de la maternidad, estereotipos de género y cultura organizacional.

En ese sentido, con referencia a la variable dependiente, éxito extrínseco (Compensación), se rechazan las hipótesis referidas a la influencia positiva de la postergación de la maternidad y tutoría (mentoring), asimismo se rechaza las hipótesis referidas a la influencia negativa de las variables número de hijos, estereotipo de género, cultura organizacional y conflicto trabajo-familia. Con referencia a la variable dependiente, éxito extrínseco (Promoción), se rechazan las hipótesis referidas a la influencia positiva de la postergación de la maternidad y tutoría (mentoring), asimismo se rechaza las hipótesis referidas a la influencia negativa de las variables número de hijos, estereotipo de género, cultura organizacional y conflicto trabajo-familia. Finalmente, con referencia a la variable dependiente Éxito intrínseco (satisfacción de la carrera) se rechazan las hipótesis referidas a la influencia positiva de la postergación de la maternidad, asimismo se rechaza las hipótesis referidas a la influencia negativa de las variables número de hijos, estereotipo de género y cultura organizacional.

## **5.2. Discusión de los resultados**

En relación a los resultados obtenidos en la investigación, se destaca que la postergación de la maternidad influye negativamente en éxito extrínseco (compensación). Este resultado contradice lo revisado en la literatura que indica que la postergación de la maternidad influye positivamente en la compensación (Solé & Parela, 2003; McIntosh et al., 2012; Morgan, 2015; Cardona, 2017). Si bien la teoría puede decir lo contrario, que las que más postergan tienen más beneficios económicos, lo cierto es que la regresión indica no un efecto sino una relación inversa. Esto podría significar que a pesar de que las mujeres ganan bajos sueldos, ellas no han tenido la necesidad de postergar la maternidad y las que han logrado buenos sueldos tampoco, tal como se muestra en la tabla cruzada N° 1 del Apéndice N°5, donde se observa que de las mujeres ejecutivas con sueldos entre 2000 a 5000 soles, el 63,81% tienen hijos, asimismo, cabe señalar que ninguna de las mujeres encuestadas sin hijos cuenta con un salario mayor a los 20000 soles.

Asimismo, de acuerdo a los índices de significancia obtenidos se puede afirmar que no existe la evidencia necesaria para determinar la influencia positiva de la postergación de la maternidad en la promoción y en el éxito intrínseco en cuanto a la satisfacción de la carrera profesional de la mujer ejecutiva, lo cual también se puede observar en la tabla cruzada N°2 del Apéndice N°5, ya que el 57,32% de las mujeres ejecutivas encuestadas, con hijos, han

sido promovidas entre una a más veces. A su vez, la variable número de hijos no es significativa, por tanto, no tiene influencia en el éxito extrínseco e intrínseco de la carrera. Este resultado contradice lo revisado en la literatura, en la cual se sostiene que el hecho de tener hijos dificulta el éxito en su carrera y en donde a mayor número de hijos se reduce las posibilidades de desarrollo profesional, porque la mujer se considera como la principal responsable de la conducción del hogar, por lo tanto, comparte su tiempo entre las labores de la casa y el trabajo. La demanda de tiempo para organizar el hogar, hace que muchas mujeres no logren compatibilizarlas con las exigencias laborales, las mujeres que han alcanzado el éxito han tenido que buscar apoyo externo en el cuidado de sus hijos para sobrellevar la carga familiar, donde no todas la han desarrollado con éxito (Solé & Parela, 2004; Gómez & Marti, 2004; Metz, 2005; McIntosh et al., 2012; Morgan, 2015; Cardona, 2017).

En contraste a la literatura, las estrategias de apoyos externos funcionan en nuestra sociedad, esta puede ser una posible explicación para que no exista una influencia del número de hijos en el éxito de la carrera para las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana, debido a que el Perú es considerado una sociedad colectivista, en relación a los países como Australia, España, Escocia y Estados Unidos que fueron los lugares considerados en los estudios analizados, donde los hijos si tienen un efecto negativo en el éxito de la carrera profesional de la mujer ejecutiva (G.Hofstede, G.J.Hofstede & Minkov, 2010, p.97).

Las sociedades colectivistas son aquellas sociedades donde el interés del grupo prevalece sobre el interés del individuo. En la mayoría de las sociedades colectivistas, la familia en la que crece el niño no sólo vive con los padres sino también los abuelos, tíos, tías, sirvientes u otros compañeros de casa. Esto se conoce como la familia extendida en la cual los niños aprenden a ser parte de un grupo, el cual es la única protección segura que tienen contra las dificultades de la vida y por ello le deben lealtad (G.Hofstede et al., 2010, p.90-91). Por ello, consideramos que los resultados van en contra de las hipótesis planteadas debido a que el Perú es un país más colectivista donde la mujer ejecutiva cuenta con el apoyo de familiares y amigos cercanos para el cuidado de los hijos.

Ciertamente, si bien la influencia de los hijos no afecta el éxito de la carrera, se puede apreciar en las tablas cruzadas N°3 y N°4 del Apéndice N°5, que la mujer ejecutiva se encuentra

laborando en su mayoría dentro del rango de edad de 35 a 44 años y con un grado de instrucción de postgrado independientemente si tiene o no tiene hijos.

Con respecto a lo relacionado a las barreras se determinó que la variable estereotipo de género no influye en el éxito extrínseco e intrínseco de la carrera de la mujer ejecutiva. Este resultado contradice lo revisado en la literatura, en la cual se resalta la presencia de creencias en las organizaciones acerca de las características, conductas y roles que deben tener los varones y las mujeres, estas ideas estereotipadas se basan en que la mujer debe estar dedicada al cuidado de los hijos y a las labores domésticas (Eagly & Carly, 2003, Cortis & Cassar, 2004; Clancy, 2007; Godoy & Mladinic, 2009; Mihalcováa et al., 2015). Esto puede explicarse debido a que la mujer tiene un enfoque diferente, donde su superación constante está basado en las expectativas de rendimiento sin tomar en cuenta percepciones atribuidas a ellas (Catalist, 1996; Ragins et al., 1998).

Del mismo modo, con referencia a la cultura organizacional, esta no influye en el éxito extrínseco e intrínseco del desarrollo profesional de la mujer ejecutiva. Diferentes investigaciones nos muestran que en el contexto organizacional existen preferencias de género masculino sobre todo en determinados rangos de gestión (Blum et al., 1994; Bajdo & Dickson, 2002; Zabudovsky, 2007). Una posible explicación de que la cultura organizacional tenga un impacto negativo en el éxito extrínseco e intrínseco del desarrollo profesional de la mujer, es que muchas mujeres prefieren no enfatizar las diferencias entre los estilos de liderazgo sino más bien enfatizar las habilidades y la competencia del líder ignorando el género (Lahti, 2015). Además, debido al dominio continuo de los varones en las altas posiciones de poder, las mujeres tienden a formar ciertas expectativas al mostrarse inquebrantables con signos de confianza y fortaleza para proporcionarse a sí misma un desafío constante (Bongiorno, Bain & David, 2013), dentro de este contexto la mujer ha tenido que adaptarse y empoderarse a sí misma para lograr sus objetivos profesionales.

Con referencia a la variable conflicto trabajo-familia, esta tiene una influencia negativa en la satisfacción de la carrera. Este resultado reafirma lo revisado en la literatura donde los autores señalan que el conflicto entre el trabajo y el hogar se relaciona negativamente con la satisfacción percibida en el puesto de trabajo y la carrera (Chinchilla et al., 2006; Tominc et al., 2017).



Con respecto a los impulsores se determinó que la red de contactos influye positivamente en el éxito extrínseco e intrínseco del desarrollo profesional de la mujer ejecutiva. Este resultado reafirma lo revisado en la literatura, donde se señala que es de vital importancia usar la red de contactos (networking) para avanzar en la carrera, (Forret & Dougherty, 2004). Asimismo, otro estudio señala que una red de contactos (networking) con miembros masculinos, pueden enseñar estrategias que permitan aumentar la satisfacción de la carrera de las mujeres, fortaleciendo la confianza en sí misma (Brass, et al.,2004).

En el estudio se observó que la variable educación, tiene una mayor influencia positiva con respecto a las demás variables (red de contactos y tutoría), esto indica que si las mujeres se encuentran más preparadas tienen más posibilidades de alcanzar el éxito profesional. Esto confirma lo revisado en la literatura donde los estudios señalan que la capacitación es altamente efectiva para aumentar el conocimiento y lograr el desarrollo profesional (O'Neil & Bilimoria,2006; Valerio & Sawyer,2016)

Finalmente, en este punto se observó que la variable tutoría (mentoring) tiene una influencia positiva en la satisfacción de la carrera. Este resultado también confirma lo revisado en la literatura donde se señala al mentoring como una estrategia que proporciona no solo un aporte de conocimientos sino también un apoyo emocional antes los tropiezos o desaciertos en la carrera (Lahti, 2015; Valerio & Sawyer, 2016).

### **5.3. Implicancia de los resultados**

Debido a la creciente presencia de la mujer en el ámbito laboral, y especialmente en cargos de alta dirección resulta beneficioso, para la sociedad y las organizaciones el conocimiento de cómo la maternidad y otros factores (barreras e impulsores) impactan en el éxito del desarrollo profesional de la mujer ejecutiva.

El conocimiento de dichos factores permitirá a las organizaciones diseñar estrategias y políticas que apoyen a las mujeres en su desarrollo profesional permitiendo el aumento del número de mujeres en puestos de gerencia y alta dirección, ya que se buscaría limitar las barreras y optimizar el uso de los impulsores. Asimismo, los resultados obtenidos en este estudio permitirán a las mujeres ejecutivas tener en cuenta los factores (maternidad, barreras

e impulsores) que impactan en la compensación, promoción y el éxito intrínseco para así plantear estrategias que le permitan lograr el éxito de la carrera.

#### **5.4. Discusión de las limitaciones del estudio**

Se agregaron 2 variables de control como son el estado civil y el rango, ya que podrían eventualmente correlacionarse con el éxito (variable dependiente), de modo que para eliminar sus efectos son incorporadas en el modelo desarrollado, sin embargo dichas variables de control en sí mismas no fueron objeto de estudio en la presente investigación.

A su vez, en la literatura se muestra la poca presencia del varón en las labores domésticas y en el cuidado de los hijos, este apoyo podría ser considerado como una variable moderadora en el éxito de la carrera, el cual podría alterar la relación entre las variables independientes y la variable dependiente (Buendía, Colás & Hernández, 2001).

Por otro lado, en cuanto a la postergación de la maternidad, en la presente investigación no se puede verificar que la postergación influye positivamente en el éxito de la carrera, contradiciendo las teorías de la literatura, esto puede deberse posiblemente a la naturaleza de la muestra, ya que cuando una mujer plantea su futuro como ejecutiva posiblemente ya tiene en mente no tener hijos a temprana edad, sin embargo esta teoría requeriría una muestra de estudiantes para hacer la verificación, lo cual sería materia de otra investigación.

#### **5.5. Posibilidades de futuras investigaciones**

Toda investigación tiene ciertas limitaciones, pero son éstas las que abren oportunidades a nuevas investigaciones. Una posibilidad, es mejorar la calidad de la muestra, ampliándola, debido a que el tamaño de la muestra utilizada en el estudio es homogéneo, en cadena y por conveniencia y los datos no pueden generalizarse a todo el país.

Futuras investigaciones pueden profundizar el estudio de otras variables tales como la meritocracia, el apoyo de la pareja para el cuidado de sus hijos, la interacción del estado civil y los hijos, debido a que el estado civil podría no ser una barrera para el avance de las mujeres a puestos directivos.

Por otro lado, se recomienda realizar un estudio que evalúe la satisfacción personal de la mujer ejecutiva para conocer si el cambio de su rol tradicional basado en la maternidad a un

rol de equilibrio entre su profesión y su familia le genere felicidad, ya que el presente estudio solo se ha enfocado en el éxito intrínseco relacionado a la satisfacción de su carrera.

Finalmente, este estudio podría ser desarrollado en forma más amplia extrapolando el desarrollo profesional a todas las mujeres ejecutivas sin incluir el factor de número de hijos y postergación de la maternidad que hemos corroborado no son un factor determinante en el éxito profesional de la mujer ejecutiva, asimismo los estudios deben ahondar más sobre si la maternidad es una barrera o un impulsor para alcanzar el éxito en la carrera.

## REFERENCIAS

- Abramo, L. (2003). Costos laborales de varones y mujeres en países de América Latina: mitos y realidad, 1-12.
- Álvarez R.A. & Gómez B. I. C. (2011). “Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo” *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 89-106.
- Arbaiza, L. (2017). Liderazgo: influencia y visión. *En Liderazgo y comportamiento organizacional*, 319-345.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 177-202.
- Arulampalam, W., Booth, A. L., & Bryan, M. L. (2004). Is there a glass ceiling over Europe? Exploring the gender pay gap across the wage distribution. *ILR Review*, 60(2), 1-31.
- Bajdo, L. M., & Dickson, M. W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination. *Sex Roles*, 45(5-6), 399-414.
- Barberá, E., Ramos, A., & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 34(2), 267-278.
- Baron, R. A., & Byrne, D. (2005). Psikologi sosial. *Jakarta: Erlangga*.
- Beeson, J., & Valerio, A. M. (2012). *The executive leadership imperative: A new perspective on how companies and executives can accelerate the development of women leaders. Business Horizons*, 55(5), 417-425.
- Blum, T. C., Fields, D. L., & Goodman, J. S. (1994). Organization-level determinants of women in management. *Academy of Management Journal*, 37(2), 241-268.
- Bolsa de Valores de Lima. (2018). *Empresas que han presentado Estados Financieros Auditados del Año 2017*. Recuperado de: [https://www.bvl.com.pe/eeff\\_auditados.html](https://www.bvl.com.pe/eeff_auditados.html).
- Bongiorno, R., Bain, P. G., & David, B. (2014). If you're going to be a leader, at least act like it! Prejudice towards women who are tentative in leader roles. *British Journal of Social Psychology*, 53(2), 217-234.
- Bozon, M. (1995) “Amor, Sexualidade e Relações Sociais de Sexo na França Contemporânea”. *Estudos Feministas*. IFCS/UFRJ.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47, 795–817.
- Broughton, A., & Miller, L. (2009). Women in senior management: is the glass ceiling still intact? *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 11(5), 7-24.
- Brown, L. M. (2010). The relationship between motherhood and professional advancement: Perceptions versus reality. *Employee Relations*, 32(5), 470-494.
- Budig, M. J., & England, P. (2001). The wage penalty for motherhood. *American sociological review*, 66(2), 204-225.
- Buendía, L., Colás, P. & Hernández, F. (2001). *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. España. Mc. Graw Hill.

- Burga, A. (2006). La unidimensionalidad de un instrumento de medición: perspectiva factorial. *Revista de Psicología*, 24(1), 53-80.
- Caicedo Torres, M. A. (2007). Éxito profesional. *Códices*, 3(1), 41-47.
- Cárdenas de Santamaría, M. C. (2007). Mal de muchas, ¡consuelo de ninguna! *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (38), 27-43.
- Cardona Saldarriaga, A. M. (2017). *Maternidad y trabajo ¿experiencias encontradas?: las mujeres directivas en la ciudad de Cali (Doctoral dissertation)*, 8-53; 80-125.
- Catalyst (2003), *Women in US Corporate Leadership*, New York, NY.
- Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM PUCP), WomenCEO Perú & PwC Perú. (2018). Estudio sobre mujeres miembros de directorios de las empresas en el Mercado de Valores Peruano, 1-47. Recuperado de: [http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/mujeres\\_directorio/WomanCEO\\_estudio\\_VF.pdf](http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/mujeres_directorio/WomanCEO_estudio_VF.pdf)
- Chinchilla, N., León, C., Torres, E., & Canela, M. Á. (2006). Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas. *Documento de investigación*, (632), 181-199.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., & León, C. (2005). Mujeres directivas bajo el techo de cristal. *Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*, 1-5.
- Chowwen, C. O. (2003). Experience above the glass ceiling: A study of female executives. *Ife Psychologia: An International Journal*, 11(1), 138-146.
- Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, ¿a diferencias biológicas o a escogencias personales? *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (38), 1-8.
- Collins, D. B., & Holton, E. F. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human resource development quarterly*, 15(2), 217-248.
- Collinson, D. L., & Hearn, J. (2001). Naming men as men: implications for work, organization and management.
- Cortis, R., & Cassar, V. (2005). Perceptions of and about women as managers: investigating job involvement, self-esteem and attitudes. *Women in Management Review*, 20(3), 149-164.
- Cromie, S. (1981). Women as managers in Northern Ireland. *Journal of Occupational Psychology*, 54(2), 87-91.
- Cuadrado, I., García-Ael, C., & Molero, F. (2015). Gender-typing of leadership: Evaluations of real and ideal managers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(2), 236-244.
- Cuadrado, I., Navas, M., & Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: Género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 57(2), 181-192.

Daeren, L. (2000). Mujeres empresarias en América Latina: el difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo. Desafíos para el futuro. *Proyecto CEPAL-GTZ. Institucionalización del Enfoque de Género en la CEPAL y en Ministerios Sectoriales*, (18), 1-12.

De Anca, C., & Aragón, S. (2007). La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (38), 45-63.

Debeljuh, P., & Jáuregui, K. (2004). Trabajo y familia: hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano. *The bi-annual academic publication of University ESAN*, 9(16).

Delfino, A. (2005). Mujer y ejecutiva: Trayectorias de género en Brasil. *Espacio Abierto*, 14(2), 1-17.

Diekman, A. B., & Eagly, A. H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and social psychology bulletin*, 26(10), 1171-1188.

Dipboye, R. L. (1987). Problems and progress of women in management. *KS Koziara, MH Moskow, & LD Tanner (Eds. Working women: Past, present, future*, 118-153.

Dunker, L. (2002). *Iguals y diferentes. Un estudio sobre género, matrimonio y familia*, 112.

Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *University of muchigan, academy of management review*, 18(3), 387-428.

Eagly, A. H., & Carli, L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), 807-834.

Ezzedeen, S. R., & Ritchey, K. G. (2009). Career advancement and family balance strategies of executive women. *Gender in management: An international journal*, 24(6), 388-411.

Fisher, L. E., & Sánchez, D. (2015). Percepción del rol que desempeñan las mujeres en puestos a nivel directivo del mercado laboral. *European Scientific Journal, ESJ*, 11(6).

Fisher, L. E., & Ursul, J. (2015). Percepción del rol que desempeñan las mujeres en puestos a directivos, 1-14. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/11.11.pdf>

Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 419-437.

Frey, B. S., & Osterloh, M. (Eds.). (2001). *Successful management by motivation: Balancing intrinsic and extrinsic incentives*. Springer Science & Business Media.

Fuchs, R. M. (2011). Estrategias de mujeres ejecutivas exitosas. *Journal of business*, 3(2), 69-78.

Garrido, N. P., Gallegos, A., & Hernández, H. (2015). Mujeres Ejecutivas E Interacción Trabajo familia: Evidencias En México (Women and Work-Family Interaction: Evidence in Mexico). *Revista Global de Negocios*, 3(2), 83-101.

Geiler, P., & Renneboog, L. (2015). Are female top managers really paid less? *Journal of Corporate Finance*, 35, 345-369.

- Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de varones y mujeres en cargos de dirección. *Psyke (Santiago)*, 18(2), 51-64.
- Gómez, S., & Marti, C. (2004). La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia (No. D/557). *IESE Business School*, 1-43.
- Guzmán, V., & Mauro, A. (1999). *Trayectorias laborales de mujeres: cambios generacionales en el mercado de trabajo*. Centro de Estudios de la Mujer.
- Hannagan, T. (2008). *Management Concepts and Practices*. (5th Edition). FT Prentice Hall, 40.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Heslin, P. A. (2003). Self-and other-referent criteria of career success. *Journal of career assessment*, 11(3), 262-286.
- Hoftede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill, 90-91.
- Idrovo, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. *Estudios gerenciales*, 22(100), 49-70.
- Idrovo, S. & Leyva, P. (2014). Éxito y satisfacción laboral y personal: cómo lo perciben mujeres que trabajan en Bogotá (Colombia). *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 155-181.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). Perú: Brechas de Género 2018. *Avances hacia la igualdad de mujeres y varones*, 48.
- Isla, D. R., Ordinola, B. B., Rondan, J. T., & Villalba, J. D. (2017). Satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas. (Tesis de maestría). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9654>.
- Jáuregui, K., & Olivos, M. (2018). The career advancement challenge faced by female executives in Peruvian organisations. *BAR-Brazilian Administration Review*, 15(4), 1-20.
- Jimenez, A., González, C., & Reyes, D. (2009). Satisfacción familiar y laboral de mujeres con distintas jornadas laborales en una empresa chilena de servicios financieros. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(1), 77-83.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel psychology*, 48(3), 485-519.
- Judiesch, M. K., & Lyness, K. S. (1999). Left behind? The impact of leaves of absence on managers' career success. *Academy of management journal*, 42(6), 641-651.
- Lahti, E. (2013). Women and leadership: factors that influence women's career success: female leaders' reflections on their career development and leadership, 7-65.
- Luci, F. (2010). La división sexual del trabajo de mando: carreras femeninas en las grandes firmas argentinas. *Revista Katálisis*, 13(1), 29-39.

- Lupano, M. L., & Castro, A. (2011). Actitudes desfavorables hacia mujeres líderes: un instrumento para su evaluación. *Summa Psicológica UST*, 8(2), 19-29.
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the same route? *Journal of applied psychology*, 85(1), 86.
- Machado, M., & Vela, Y. (2015). *Perfiles de madres en puestos clave en Lima, Perú*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1459>.
- Martínez, M. G. (1995). Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo. *Nueva Sociedad*, 135, 126-137.
- Maxfield, S. (2005). Modifying best practices in women's advancement for the Latin American context. *Women in Management Review*, 20(4), 249-261.
- Mazuelos, J. M., & Mestanza, K. E. (2014). *Conciliar la vida laboral y personal, un nuevo desafío para la mujer profesional con hijos*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1642>.
- McIntosh, B., McQuaid, R., Munro, A., & Dabir-Alai, P. (2012). Motherhood and its impact on career progression. *Gender in Management: an international journal*, 27(5), 346-364.
- Medina, J. A., Biedma, J. M., & Ramos, A. R. (2015). Impacto de las medidas de conciliación trabajo-familia en el desempeño laboral. In *XXIII Congreso EBEN España*. Universidad de Cádiz, 1-25.
- Metz, I. (2005). Advancing the careers of women with children. *Career Development International*, 10(3), 228-245.
- Metz, I., & Tharenou, P. (2001). Women's career advancement: The relative contribution of human and social capital. *Group & Organization Management*, 26(3), 312-342.
- Mihalčová, B., Pružinský, M., & Gontkovičová, B. (2015). The consequences of gender stereotypes in the work of managers. *Procedia economics and finance*, 23, 1260-1265.
- Morgan, F. (2015). The motherhood penalty and its impact of the career decisions of working women. *Brandman University*. 4-41.
- Nabi, G. R. (2001). The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. *International journal of manpower*, 22(5), 457-474.
- Napasri, T., & Yukongdi, V. (2015). A study of Thai female executives: perceived barriers to career advancement. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4(3), 108-120.
- Nelson, D. L., Campbell, J., Hitt, M. A., & Moesel, D. (1990). Politics, lack of career progress, and work/home conflict: Stress and strain for working women. *Sex roles*, 23(3-4), 169-185.
- Ohlott, P. J., Ruderman, M. N., & McCauley, C. D. (1994). Gender differences in managers' developmental job experiences. *Academy of management Journal*, 37(1), 46-67.
- Olsson, S., & Walker, R. (2004). "The wo-men and the boys": patterns of identification and differentiation in senior women executives' representations of career identity. *Women in Management Review*, 19(5), 244-251.



O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Sullivan, S. E. (2011). Do women's networks help advance women's careers? Differences in perceptions of female workers and top leadership. *Career Development International*, 16(7), 733-754.

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2018). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias del Empleo Femenino 2018*. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/publ/documents/publication/wcms\\_619603.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/publ/documents/publication/wcms_619603.pdf).

Pariona, T. E. (2016). Postergación de la maternidad en mujeres profesionales residentes en Lima (*Tesis de maestría*). Pontificia Universidad Católica del Perú. 1-32. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9142>.

Peluchette, J. V. E. (1993). Subjective career success: The influence of individual difference, family, and organizational variables. *Journal of vocational behavior*, 43(2), 198-208.

Poole, M. E., Langan-Fox, J., & Omodei, M. (1993). Contrasting subjective and objective criteria as determinants of perceived career success: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 39-54.

Quiroz López, M. P. (2012). Percepciones e implicancias de mujeres profesionales con trayectorias laborales exitosas: postergación indefinida de la maternidad. (Tesis de maestría). Recuperado de: [http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/11242/5404/1/MGP\\_OQuiroz.pdf](http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/11242/5404/1/MGP_OQuiroz.pdf).

Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1991). Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal*, 34(4), 939-951.

Ragins, B. R., & Sundstrom, E. (1989). Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. *Psychological bulletin*, 105(1), 51-88.

Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 28-42.

Sealy, R. (2010). Changing perceptions of meritocracy in senior women's careers. *Gender in Management: An International Journal*, 25(3), 184-197.

Selva C., Pallarès S., & Sahagún M.A. (2013). ¿Entre Obstáculos Anda el Camino? Trayectoria y Mujer Directiva. *Revista Psicologia Organizacoes e Trabalho*, 13(1), 75-87.

Sherman, W. H., Muñoz, A. J., & Pankake, A. (2008). The great divide: Women's experiences with mentoring.

Simpson, R., & Altman, Y. (2000). The time bounded glass ceiling and young women managers: career progress and career success—evidence from the UK. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 190-198.

Solé, C., & Parella, S. (2004). Nuevas» expresiones de la maternidad. Las madres con carreras profesionales «exitosas. *Revista española de sociología*, (4).

Solvas, T., & Costa, M. (2012). La Cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades de género Organizational Culture and the perception of equal gender. In *6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, 1145-1152.

Son Hing, L. S., Bobocel, D. R., Zanna, M. P., Garcia, D. M., Gee, S. S., & Oraziotti, K. (2011). The merit of meritocracy. *Journal of personality and social psychology*, 101(3), 433.

Sturges, J. (1999). What it means to succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. *British Journal of Management*, 10(3), 239–252.

Suzanne, P. A. & Dabos, G.E. (2009). Redes de asesoramiento y formación en las organizaciones del conocimiento. Su impacto sobre el desarrollo de carrera, 231-258.

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 54(3), 392-415.

Tominc, P., Šebjan, U., & Širec, K. (2017). Perceived gender equality in managerial positions in organizations. *Organizacija*, 50(2), 132-149.

Valencia, M. L. (2016). *Penalización salarial por maternidad en Cali para el año 2012* (Doctoral dissertation).

Valerio, A. M., & Sawyer, K. (2016). The men who mentor women. *Harvard Business Review*.

Vega, P. J., Santero, R., Castro, B., & Gómez, N. E. (2016). Participación femenina en puestos directivos y desigualdad salarial. Un análisis en el mercado laboral español. *Estudios de Economía Aplicada*, 34(1), 155-177.

Verick, S. (2014). Female labor force participation in developing countries. *IZA World of Labor*, 1-9. <http://roderic.uv.es/handle/10550/2080>.

Zabludovsky, G. (2007). *México: mujeres en cargos de dirección del sector privado*. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, (38), 1-18.

## **APÉNDICES**

## Apéndice N° 1

### Resumen de evidencias revisadas en relación a la mujer ejecutiva

Año	Estudio	Descripción	Fuente de origen	Tamaño de muestra	Principales hallazgos
1987	Dipboyé	El libro hace una revisión de los inicios de la mujeres como fuerza laboral, cuya incursión en números no tiene precedentes, relacionando temas que abarcan tanto salarios, ocupaciones, políticas y públicas como el estatus de la mujer en la época.	Industrial Relations Research Association.  USA	---	Se afirma que las mujeres necesitan más educación que los hombres para lograr ganancias comparables, esto debido a los diferentes trabajos arraigados en la historia y la cultura. A su vez, muestra que no hay indicios de que los hijos de madres trabajadoras salgan mejor o peor que los de madres no trabajadoras.
1989	Ragins y Sundstrom	Esta investigación hace un análisis y examina la teoría sobre factores sociales, organizativos, interpersonales e individuales relacionados con el poder desde una perspectiva longitudinal.	Marquette University & University of Tennessee.  USA	---	Se demuestra las diferencias entre los géneros en el poder y que los procesos involucrados en el desarrollo del poder difieren entre varones y mujeres, ya que el camino hacia el poder para las mujeres se parece a una carrera de obstáculos.
1990	Nelson, Campbell, Hitt y Moesel	Este estudio examina el estrés experimentado por las mujeres profesionales debido a una falta de desarrollo profesional y conflictos laborales-domésticos, asociados a síntomas de angustia, satisfacción y recursos organizacionales.	Mujeres miembros de la Sociedad Americana de Administración de Personal (ASPA).  USA	n=195	La falta de progreso profesional se asocia a síntomas de tensión e insatisfacción, sin embargo son los conflictos de trabajo-hogar los que se asocian a mayores síntomas de tensión, pero no se relacionaron con la satisfacción y los recursos organizacionales.
1991	Ragins y Cotton	Este estudio examinó las barreras percibidas para las relaciones de mentoría entre mujeres y varones en las organizaciones.	Empleados de tres organizaciones de I&D. USA	n=880	Un hallazgo importante fue que las mujeres percibían la presencia de más barreras que los varones para el acceso a mentores.
1994	Blum, Fields y Goodman	Esta investigación examina las características de la organización y su influencia en el porcentaje de cargos de gestión ocupados por mujeres.	Mujeres de más de 200 lugares de trabajo del sector privado en Georgia.	n=201	Se determina que, algunos aspectos de las organizaciones, tales como las estructuras, personal, prácticas de compensación y tipo de industria, se asocian de manera sustancial con la estratificación de género en las empresas.

**Apéndice N° 1. Resumen de evidencias revisadas en relación a la mujer ejecutiva  
(Continuación)**

<b>Año</b>	<b>Estudio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente de origen</b>	<b>Tamaño de muestra</b>	<b>Principales hallazgos</b>
1994	Ohlott, Ruderman y McCauley	Esta investigación busca determinar por qué tan pocas mujeres han sido promovidas a puestos de alta gerencia y si sus oportunidades de trabajo de desarrollo son menores que los varones.	(281 varones y 226 mujeres ejecutivos).  USA	n=507	Los resultados señalan que los varones experimentan mayores desafíos de desarrollo relacionados con las tareas. Por otro lado, las mujeres experimentan mayores desafíos de desarrollo debido a los obstáculos que enfrentan en el trabajo.
1995	Judge, Cable, Boudreau&Bretz	El estudio busca determinar qué factores determinan el éxito profesional. Para ello, se consideran elementos objetivos (pago, ascendencia) y subjetivos (satisfacción laboral, satisfacción profesional).	Ejecutivos de USA	n=1338	Se indican que las variables demográficas, de capital humano, motivacionales y organizativas, contribuyen con el éxito objetivo y subjetivo de la carrera. Por lo que las variables que conducen a un éxito profesional objetivo a menudo son muy diferentes de aquellas que conducen a un éxito subjetivo.
1999	Thompson, Beauvais y Lyness	Se identifican tres dimensiones determinantes en el conflicto trabajo-familia: el apoyo directivo, las consecuencias negativas en la carrera por dedicar tiempo a las preocupaciones familiares y las demandas y expectativas de tiempo organizacional que interfieren con las responsabilidades familiares.	Egresados desde hace 15 años, con un MBA a tiempo completo y un programa de maestría en relaciones industriales y laborales) en dos universidades en el noreste de los Estados Unidos.	n=241	Las percepciones de una cultura de apoyo entre el trabajo y la familia se relacionan significativamente con el compromiso de los empleados con la organización. Además, las tres dimensiones culturales se relacionan de manera diferente con las actitudes de ellos, de manera que se resalta la naturaleza compleja de la cultura de trabajo-familia.
1999	Sturges	El estudio examina los criterios personales de los gerentes para definir el éxito profesional. Explorando el éxito profesional desde la perspectiva del individuo y no de la organización.	---	---	Se distingue dos tipos de éxito: 1) Externos: utilizados; principalmente, en términos de posición jerárquica y pago. 2) Internos, vinculados al logro y al reconocimiento personal.

**Apéndice N° 1. Resumen de evidencias revisadas en relación a la mujer ejecutiva  
(Continuación)**

<b>Año</b>	<b>Estudio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente de origen</b>	<b>Tamaño de muestra</b>	<b>Principales hallazgos</b>
2000	Lyness y Thompson	El estudio hace una comparación entre las mujeres ejecutivas y sus homólogos masculinos sobre las barreras percibidas y los facilitadores en el desarrollo profesional.	(69 mujeres ejecutivas y 69 varones ejecutivos).  USA	n=138	Estos resultados indican que existen diferencias de género en el desarrollo profesional, debido a barreras en los procesos organizacionales tales como las relaciones de trabajo (Mentoría), en donde se favorece más el avance para los varones que para las mujeres.
2000	Simpson y Altman	Este estudio propone una interacción entre la edad y la antigüedad en las mujeres directivas jóvenes, las cuales superan a sus contrapartes masculinos en términos de progreso profesional.	Gerentes egresados de 11 escuelas de negocio del Reino Unido (130 varones (59 por ciento) y 91 mujeres (41%) de una amplia gama de sectores y diferentes niveles de gestión)	n=189	Las mujeres han logrado a una la edad temprana, pasar a los cargos de alto nivel de la gerencia media, mientras que los varones todavía están en el proceso de transición de su éxito en términos de progreso profesional. Sin embargo, las mujeres jóvenes parecen sufrir una crisis de confianza en sus propias habilidades.
2001	Budig and England	El estudio analiza la penalidad salarial por la maternidad.	National Longitudinal Survey of Youth (NLSY) 1982 to 1993. USA	n=41 842	La baja penalización por hijos se explica porque las madres se incorporan a trabajos de baja remuneración.
2001	Metz y Tharenou	Este estudio busca determinar si el capital humano está más relacionado con el avance de las mujeres a niveles bajos (es decir, educación y años de experiencia laboral) y si el capital social está más relacionado con su avance a niveles altos (es decir, redes sociales y soporte de mentores) en los bancos australianos.	La muestra fue compuesta de 138 mujeres no gestoras (16,3%), 82 supervisores de primera línea (9,7%), 233 gerentes subalternos (27.5%), 278 gerentes intermedios (32.9%) y 115 gerentes senior Directivos y ejecutivos (13,6%). Australia.	n=846	Se señala que el capital humano no está relacionado con el avance de las mujeres en niveles bajos y el capital social no lo está en niveles altos. Sin embargo, el capital humano explica mejor el avance de las mujeres que el capital social en los 4 niveles más altos, considerándose a la tutoría y las redes como principales facilitadores y a los estereotipos y actitudes del jefe inmediato como principales barreras

**Apéndice N° 1. Resumen de evidencias revisadas en relación a la mujer ejecutiva  
(Continuación)**

<b>Año</b>	<b>Estudio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente de origen</b>	<b>Tamaño de muestra</b>	<b>Principales hallazgos</b>
2001	Collinson y Hearn	Este artículo se ha centrado en analizar la gestión en general y la gestión del personal, en particular los vínculos entre varones, masculinidades y culturas empresariales y organizativas.	University of Manchester, UK & University of Warwick, UK	---	Se sostiene que el poder jerárquico y de género en la gestión no es homogéneo ni monolítico, pero también resalta que el poder de los varones como directivos no debe ser subestimado.
2003	Abramo	El estudio indica que la presencia de estereotipos de género en el trabajo es la principal causa de las distintas formas de discriminación que afectan a las mujeres en América Latina.	Revista: Mujer Sindicalista Hoy.	---	Los costos relacionados a la protección de la maternidad, asumidos por los empleadores, son muy reducidos.  El costo reducido se debe principalmente a políticas públicas y a la legislación laboral, dichos beneficios son financiados por fondos públicos en el caso y por los sistemas de seguridad social.
2003	Eagly y Carli	El estudio muestra que las mujeres tienen algunas ventajas en el estilo de liderazgo típico, pero sufren algunas desventajas en su competencia como líderes, especialmente, en contextos organizativos masculinos. No obstante, cada vez más mujeres están asumiendo roles de liderazgo en todos los niveles, incluidos los altos puestos ejecutivos.	Department of Psychology, Northwestern University & Department of Psychology, Wellesley College. USA.	---	Debido a los estereotipos de género, los varones son vistos como más agentes (asertivos, directivos, confiados, competentes) y las mujeres como más comunales (cálidos, serviciales, colaborativos). Muchas de las dificultades y desafíos que enfrentan las mujeres surgen de la incongruencia entre el rol femenino tradicional y muchos roles de líder.
2004	Arulampalam, Booth, y Bryan	Este artículo analiza las disparidades salariales según el género en la Unión Europea.	Empleados del sector público y privado (Austria, Bélgica, Gran Bretaña, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Países bajos y España)	n=122 852	En la mayoría de países europeos, las brechas salariales son grandes en la cima jerárquica (techo de cristal); y (ii) en otros países también esta brecha es amplia en la base jerárquica (pisos pegajosos).  La brecha salarial de género suele ser mayor en la parte superior que en el extremo inferior de la distribución jerárquica, por lo que se concluye que el “techos de cristal” es más frecuente que el “pisos pegajosos”.

## Apéndice N° 1. Resumen de evidencias revisadas en relación a la mujer ejecutiva

### (Continuación)

Año	Estudio	Descripción	Fuente de origen	Tamaño de muestra	Principales hallazgos
2004	Debeljuh y Jáuregui	El artículo señala que el equilibrio del trabajo y de la familia debe provenir de tres frentes: el propio individuo o trabajador, el estado y la empresa. Asimismo, para solucionar esta controversia, plantea que dicho equilibrio debe lograrse con la intervención simultánea de estos tres pilares, ya que cada uno por sí mismo no podría resolver el problema.	UADE-ESAN Argentina-Perú	---	Las autoras proponen fomentar una cultura familiar amigable, sobre la base de valores corporativos.
2004	Gómez y Martí	El estudio hace una aproximación a un mayor conocimiento del equilibrio de la vida familiar y profesional. Asimismo, analiza el impacto en el ámbito personal, profesional y familiar que está produciendo la mayor presencia de la mujer en el mercado laboral.	Mujeres que desarrollan un trabajo profesional fuera del hogar y a la vez atienden responsabilidades familiares. España.	n=324	El 60% de las encuestadas afirman que dedican poco o muy poco tiempo a sus hijos. Las razones principales son la dedicación a la empresa (58.9%), cansancio (20%) y tareas del hogar (19%). Un 47% de ellas sostiene que ser madre ha afectado negativamente su desarrollo profesional. Por otro lado, el 31% sostiene que la empresa no le ha dado ninguna opción en su periodo de maternidad.
2004	Cuadrado, Navas y Molero	La investigación muestra la percepción del liderazgo, en diferentes tipos de organizaciones, que se caracteriza por estar relacionado con el género. Se clasifica al liderazgo en típico, que es la masculina, femenina o mixta; y numérico, que es la predominantemente masculina y la predominantemente femenina. Asimismo, analiza la influencia de éstos para el acceso de las mujeres a puestos directivos.	Trabajadores (37,4% varones y 60,4% mujeres) pertenecientes a 35 organizaciones de Almería. España.	n=222	Los resultados muestran que las características de género en las organizaciones influyen en los estilos de liderazgo, dificultando el acceso de las mujeres a los puestos de dirección, promoviendo determinados estilos de liderazgo (generalmente “masculinos”).



**Apéndice N° 1. Resumen de evidencias revisadas en relación a la mujer ejecutiva  
(Continuación)**

<b>Año</b>	<b>Estudio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente de origen</b>	<b>Tamaño de muestra</b>	<b>Principales hallazgos</b>
2004	Linz y Semykina	Esta investigación busca determinar la existencia de las diferencias de género en las recompensas deseadas y esperadas, para luego evaluar si el vínculo entre la satisfacción laboral y la recompensa esperada varían según el género.	Rusia (1215 mujeres y 731 varones), n=1413 Serbia (682 mujeres y 731 varones), n=1130 Kyrgystan (785 mujeres y 345 varones), n=1325 Kazakhstan (709 mujeres y 616 varones), n=1366 Armenia (708 mujeres y 658 varones) Trabajadores	n=1946	Para las mujeres, la satisfacción laboral se vincula positivamente con las recompensas tanto extrínsecas como intrínsecas. Pero para los varones, la satisfacción laboral tiende a estar vinculada positivamente a las recompensas extrínsecas. Además, encontramos que la expectativa de recibir una recompensa tiende a ser mayor para los varones que para las mujeres.
2004	Solé y Parella	Esta investigación busca analizar los factores materiales (barreras profesionales a la promoción) e ideológicos (ideología de los roles familiares, constructos de la «maternidad») que condicionan la vivencia de la maternidad de las mujeres con actividades profesionales, especialmente, exigentes y absorbentes en términos de formación y dedicación.	La investigación se ha llevado a cabo en el Área Metropolitana de Barcelona.	---	La maternidad deja de ser el único eje central del proyecto vital y de las trayectorias biográficas de las mujeres y se convierte en un componente más, la importancia del cual variará en función de las características personales de cada mujer.
2004	Olsson y Walker	El estudio sugiere que la cultura ejecutiva se constituye como un dominio masculino a través de diferentes prácticas laborales.	Mujeres ejecutivas senior de los sectores público y privado de Nueva Zelanda.	n=30	En términos de desarrollo profesional, la "masculinidad corporativa" funciona como una norma "que todos los gerentes que aspiran a la cima deben adoptar".

**Apéndice N° 1. Resumen de evidencias revisadas en relación a la mujer ejecutiva  
(Continuación)**

<b>Año</b>	<b>Estudio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente de origen</b>	<b>Tamaño de muestra</b>	<b>Principales hallazgos</b>
2004	Forret y Dougherty	Este estudio busca identificar si el comportamiento en red es tan beneficioso para las mujeres como para los varones.	Graduados de escuelas de negocios (303 (73%) eran varones y 115 (27%) eran mujeres).  USA	n= 418	Las diferencias de género sí impactan en el comportamiento de las redes como una estrategia para mejorar la carrera. El aumento de la visibilidad interna (trabajo en equipo) se relacionó significativamente con la percepción de éxito profesional para las mujeres, pero no para los varones.
2005	Cortis y Cassar	En el primer estudio, se midió la implicación laboral y la autoestima basada en el trabajo entre los directivos, mientras que, en el segundo, se midió las actitudes hacia las mujeres como gerentes entre los empleados y estudiantes universitarios. Confirmándose que, como en varios países, las mujeres maltesas se enfrentan a varias barreras de actitud, que obstaculizan sus perspectivas de carrera.	1er Estudio. Gerentes, de los cuales 30 eran varones y 26 mujeres. n=78 2do Estudio. Empleados, 38 varones y 37 mujeres. n=44 Alumnos de Comercio, 17 varones y 27 mujeres.	n= 54	Los resultados indican que no hay diferencias entre la participación laboral y la autoestima basada en el trabajo de gerentes masculinos y femeninos. Sin embargo, tanto empleados como estudiantes masculinos tienden a tener actitudes estereotipadas en la gestión que sus contrapartes femeninas.
2005	Metz	El estudio evalúa si el hecho de tener hijos afecta el avance de las mujeres, al influir factores como la situación personal, la capacitación y el desarrollo o las horas de trabajo. Asimismo, examina la presencia de barreras para el avance de la gestión de las mujeres con y sin hijos.	Mujeres miembros del Instituto Australiano de Banca y Finanzas (AIBF), en cargos directivos y no directivos.	n=1183	De acuerdo a los resultados, se sostiene que, aunque los vínculos y las barreras para el avance de las madres y las no madres son similares, existen diferencias importantes. Particularmente, en las redes internas, las cuales se ven negativamente relacionadas con el avance de las mujeres con hijos, pero no relacionado con el avance de mujeres sin hijos. Además, tener hijos debilita la relación entre las horas de trabajo y el avance hacia posiciones directivas.
2005	Arthur, Khapova y Wilderom	Este artículo hace un análisis longitudinal del éxito profesional que no sólo involucre la carrera objetiva sino también la carrera subjetiva.	---	---	La investigación sugiere una interdependencia del éxito subjetivo y objetivo, en donde dicha interdependencia se desarrolla en el tiempo.

## Apéndice N° 1. Resumen de evidencias revisadas en relación a la mujer ejecutiva

### (Continuación)

Año	Estudio	Descripción	Fuente de origen	Tamaño de muestra	Principales hallazgos
2006	Chinchilla, León, Torres y Canela	El estudio busca identificar cuáles son los factores que impulsan y frenan la trayectoria profesional de las mujeres, en particular, aquellas que ocupan puestos de dirección. Los frenos en el conflicto entre la vida profesional y familiar; y los impulsores en la valoración de los apoyos y elementos que contribuyen al desarrollo profesional.	Directivas procedentes de todos los sectores de la actividad empresarial en España.	n= 145	El conflicto trabajo-familia se refleja más al rechazar una promoción por razones familiares, especialmente por maternidad. Se afirma que el mayor obstáculo para las directivas es la cultura de la empresa (“techo de cristal”) y que su principal apoyo, en distintos ámbitos, es su esposo. Además, cabe resaltar que la importancia que dan las mujeres directivas a los obstáculos en su desarrollo profesional, disminuye conforme aumenta la edad y el nivel laboral.
2007	Cárdenas de Santamaría	El estudio hace una revisión del trabajo en ejecutivas de empresas colombianas y analiza cómo alcanzar un mayor balance entre la vida laboral y la vida personal, exigiendo transformaciones a las organizaciones.	Ejecutivas de empresas privadas en Colombia, de diferentes sectores, entre 2003 y 2006	n= 186	A pesar del aumento de la participación femenina en el trabajo y su llegada a la cúspide de las organizaciones colombianas, los altos puestos aún pertenecen a los varones. En dichas organizaciones prevalecen los comportamientos masculinos basados en estructuras jerárquicas piramidales, como norma.
2007	Zabludovsky	En la investigación se analizan los factores que intervienen en la reducida participación femenina en puestos ejecutivos.	Universidad Nacional Autónoma de México (Área de investigación)	---	La brecha de género en los puestos de dirección se explica tanto por factores socioculturales de carácter general como por elementos específicos relacionados con la cultura organizacional. En este sentido, se puede afirmar que las empresas asignan funciones diferenciadas para varones y mujeres, donde los cargos de autoridad y liderazgo son considerados como prototipos masculinos.
2007	Selva, Pallares y Sahagún	El estudio examina los obstáculos en las trayectorias profesionales de mujeres hacia cargos directivos.	Universidad Autónoma de Barcelona - UAB	---	Los aspectos individuales, sociales y organizacionales que simbolizan la trayectoria profesional de la mujer directiva, se conciben como independientes entre sí, sin embargo todos se relacionan actuando como condicionantes o facilitadores.

**Apéndice N° 1. Resumen de evidencias revisadas en relación a la mujer ejecutiva  
(Continuación)**

<b>Año</b>	<b>Estudio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente de origen</b>	<b>Tamaño de muestra</b>	<b>Principales hallazgos</b>
2007	Caicedo	El autor hace una revisión de los conceptos teóricos de profesión, éxito y éxito profesional, los cuales poseen una característica en común, pueden ser objetivos y subjetivos.	---	---	Se identifica la existencia de una dualidad objetiva-subjetiva del éxito profesional, con una interdependencia entre estos dos elementos y señala que, en los estudios sobre éxito profesional, éstos deben ser tratados integralmente.
2007	Clancy	Esta investigación hace un análisis sobre los estereotipos, sesgos y diferencias biológicas que pueden impactar los ecarstilos de liderazgo en varones y mujeres.	Incae, Nicaragua	---	La investigación argumenta que la mejor explicación para conocer porque no hay más mujeres en puestos directivos es aquella que tiene en cuenta las decisiones y expectativas que tienen las mujeres al elegir y desarrollar una carrera.
2008	Dries, Pepermans y Carlier	El estudio tiene como objetivo analizar el significado de la estructura del éxito profesional.	---	---	Se desarrolla un modelo que involucra dos dimensiones (afecto - logro vs. intrapersonal - interpersonal), clasificados en 9 variables (desempeño, avance, autodesarrollo, creatividad, seguridad, satisfacción, reconocimiento, cooperación y contribución), luego se concluye que dicha correspondencia resulta una solución óptima para evaluar el éxito profesional.
2009	Daeren	El estudio muestra las características de la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado y muestra que ellas no trabajan en las mismas condiciones, ni reciben beneficios equitativos en comparación con los varones.	Universidad de Santiago de Chile	---	Se debe impulsar el apoyo y el compromiso de los diferentes actores sociales y económicos en el cuidado infantil, porque este trabajo no es valorizado adecuadamente. Así, se deben considerar programas de capacitación técnica e imágenes no estereotipadas en los medios de comunicación y campañas publicitarias. Y eliminar prejuicios en las mujeres, a quienes se las castigan económicamente por el hecho de ser mujer y madre.

**Apéndice N° 1. Resumen de evidencias revisadas en relación a la mujer ejecutiva  
(Continuación)**

<b>Año</b>	<b>Estudio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente de origen</b>	<b>Tamaño de muestra</b>	<b>Principales hallazgos</b>
2009	Broughton y Miller	Este estudio examina las barreras que obstaculizan a las mujeres a llegar a posiciones de dirección en las organizaciones	Mujeres de posiciones ejecutivas senior en 5 países: Alemania, Grecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos.	n=32	La investigación encontró que un gran número de las entrevistadas encontraron varias barreras para avanzar en sus carreras, las barreras son similares entre las entrevistadas de los diferentes países.
2009	Ezzedeen y Ritchey	Se exploran estrategias de afrontamiento diseñadas por mujeres ejecutivas para avanzar en su carrera y mantener el equilibrio entre la familia y la profesión.	Ejecutivos de USA.	n=25	A partir del análisis, surgieron varias estrategias de desarrollo profesional, de carrera y equilibrio familiar incluyendo: apoyo profesional, apoyo personal, sistema de valores y estrategias de cursos de vida como "Ordenamiento" de carrera y familia, negociación de manutención conyugal y si tener hijos. Se señala la importancia de las relaciones sociales para su avance y bienestar en general; en lo que se refiere al apoyo profesional, mencionaron pares y redes de apoyo dentro de la organización.
2009	Godoy y Mladinic	Este estudio analiza los estereotipos y los roles de género y cómo estos afectan en la evaluación que recibe un varón y una mujer gerente en los procesos de selección. Cuando las mujeres buscan acceder a cargos de dirección, se topan con el hecho de que estos puestos se relacionan con rasgos y conductas estereotípicamente masculinos. Al mismo tiempo, se percibe una incongruencia entre las cualidades y conductas predominantemente atribuidas a las mujeres y las cualidades necesarias para desempeñar cargos de dirección o liderazgo.	Ejecutivos (123 varones y 119 mujeres), con una edad promedio de 35 años y 12 años promedio de experiencia laboral en empresas de distintos rubros ubicadas en la ciudad de Santiago de Chile.	n=242	No se observaron diferencias entre la evaluación que recibió el varón gerente y la mujer gerente, pues, con independencia del sexo de los evaluadores, fueron evaluados de manera similar. Sin embargo, el hecho de no haber confirmado diferencias, se debe básicamente a que, en los procesos de evaluación, se usaron instrumentos que contenían información explícita y precisa y un número amplio de preguntas y de formas de preguntar, que posibiliten indagar en profundidad diversos aspectos relevantes. Esta condición contribuye a disminuir los sesgos de género en dichos procesos.

**Apéndice N° 1. Resumen de evidencias revisadas en relación a la mujer ejecutiva  
(Continuación)**

<b>Año</b>	<b>Estudio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente de origen</b>	<b>Tamaño de muestra</b>	<b>Principales hallazgos</b>
2009	De Anca y Aragón	El estudio hace un análisis en el entorno empresarial español en donde los inhibidores internos son los que dificultan el avance de la mujer.	Instituto de Empresa Business School, Madrid, España	---	Se afirma que sólo el cambio de cultura y la formación individual de la mujer en su carrera directiva podrán resolver el reto de su plena integración en el mercado de trabajo.
2010	Luci	Este artículo analiza las particulares condiciones en que se desarrolla la carrera directiva femenina en grandes empresas argentinas. La intención es comprender las desiguales condiciones que experimentan las mujeres para acceder a los puestos directivos. Para ello, se analizan las específicas características que estructuran la carrera gerencial y que resultan en el “techo de vidrio”, que las separa de la cima de la organización.	Managers (68 varones y 20 mujeres) de distintos departamentos y niveles jerárquicos de grandes firmas argentinas.	n=88	La menor presencia femenina en los puestos jerárquicos se explica por la particular trama de relaciones y exigencias bajo las cuales se organiza la carrera gerencial, lo que explica la desigualdad en las empresas. La velocidad de una carrera de éxito, los momentos del establecimiento en pareja, la gestación de los hijos, las exigencias de movilidad geográfica, las percepciones que asocian la maternidad de las directivas con el engorro de los reemplazos y los altos costos que esto supone, son los aspectos que hacen la presencia de un techo de vidrio en las firmas argentinas.
2010	Brown	El estudio explora la percepción y realidad acerca del desarrollo profesional y el desarrollo de la maternidad.	Mujeres Profesionales en USA, LA.	n=90	Algunas mujeres confirman que si bien el efecto de la maternidad puede producir un impacto en del desarrollo profesional, no hay suficiente evidencia para generalizar este hecho.
2012	Solvas y Costa	La investigación indica que existe una relación entre la cultura organizacional y la percepción de igualdad de género (IO) y que dichas relaciones pueden ser positivas o negativas según el tipo de cultura. Establece cuatro tipologías de cultura organizativa (jerárquica, grupo, racional y desarrollo) y ocho dimensiones de la igualdad de género.	Trabajadores del sector industrial (49,71% son varones y un 50,28% son mujeres de distintos niveles de educación).  España	n=50	La cultura del desarrollo mejora la percepción de igualdad de oportunidades de género. Por el contrario, la cultura jerárquica la inhibe.

**Apéndice N° 1. Resumen de evidencias revisadas en relación a la mujer ejecutiva  
(Continuación)**

<b>Año</b>	<b>Estudio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente de origen</b>	<b>Tamaño de muestra</b>	<b>Principales hallazgos</b>
2012	McIntosh, McQuaid, Munro y Dabir-Alai	Después de muchos años de legislación sobre igualdad de oportunidades, la maternidad todavía limita el progreso profesional de las mujeres, incluso en una ocupación feminizada como la enfermería. El propósito de este artículo es examinar el impacto de estos factores de manera individual y acumulativa.	Trabajadores de enfermería en NHS Escocia desde 2000-2008.	n=46 565	Los resultados indican que la maternidad tiene un efecto perjudicial en el progreso de la carrera de la mujer. Confirmando que, si bien el género tiene un efecto relativamente positivo en el progreso de la carrera masculina; en el caso de las mujeres, se reduce gradualmente a medida que ella tiene más hijos, y los trabajadores a tiempo parcial han reducido la progresión de la carrera independientemente de las circunstancias maternas o paternas.
2013	Cardona	El presente ejercicio de investigación tiene como propósito analizar las trayectorias laborales y la experiencia de la maternidad de un grupo de mujeres directivas en la ciudad de Cali.	La muestra es basada en la población de mujeres directivas de la ciudad de Cali.	n=96	En el caso de las mujeres entrevistadas, para el grupo de directivas sin hijos/as, se puede denotar una polaridad frente a la realización profesional y el proyecto maternal en donde uno y otro se contraponen con sus expectativas de vida.
2013	Delfino	El objetivo central de este artículo es explorar las múltiples determinaciones que existen en las mujeres que ocupan cargos de dirección de empresas. Se intenta mostrar la forma en que ellas manejan esta situación compleja, al tiempo que construyen sus estrategias. El estudio apunta hacia el reconocimiento de un mayor peso de las estrategias individuales, del vínculo de trabajo como elemento fundamental en la construcción de las trayectorias sociales y de una mejor articulación de la carrera con la vida afectivo-familiar.	Mujeres ejecutivas de empresas de gran porte en la ciudad de Río de Janeiro.	n=11	En las mujeres ejecutivas se puede apreciar un alto valor atribuido al trabajo como fuente de independencia, autonomía y realización personal. En las estrategias de las mujeres ejecutivas, se identificó una fuerte inversión en el sistema de enseñanza formal, así como una temprana incorporación al mercado de trabajo en actividades productivas que se corresponden con su formación universitaria. En el estudio se percibe, en las trayectorias de la mayoría de las mujeres en puestos de dirección, algunas estrategias para ajustar su carrera al papel de esposa/madres, al tiempo que se perciben ajustes en su vida privada, para una mejor articulación con su carrera.

**Apéndice N° 1. Resumen de evidencias revisadas en relación a la mujer ejecutiva  
(Continuación)**

<b>Año</b>	<b>Estudio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente de origen</b>	<b>Tamaño de muestra</b>	<b>Principales hallazgos</b>
2015	Garrido, Gallegos y Hernández	El estudio busca encontrar si existen conflictos en la relación trabajo-familia de las ejecutivas en México; de manera que se identifique si han cambiado los roles de géneros en las dos últimas décadas y si los hechos permiten suponer la re significación de las identidades genéricas. Se aborda la perspectiva de género y se analiza la interacción trabajo-familia de ejecutivas de las ciudades de Durango y Aguascalientes.	Mujeres ejecutivas de empresas manufactureras de México	n=58	Las ejecutivas son víctimas de discriminación en el trabajo, lo que origina una falta de confianza en sí mismas, obligándolas a demostrar constantemente su capacidad. Asimismo, persisten tiempos más prolongados para que las mujeres puedan ascender en comparación a los varones. Por otro lado, aunque los roles de género presentan algunos avances, sigue existiendo un sentimiento de culpa en las mujeres respecto al cuidado de los hijos y ve la participación del esposo más como ayuda que como responsabilidad inherente al género masculino.
2015	Fisher y Ursul	Los autores hacen un estudio sobre la percepción del acceso de mujeres a puestos directivos, determinando que, aunque existen estereotipos que limitan a las mujeres a acceder a puestos ejecutivos, la preparación académica contribuye a que los cargos ocupados por mujeres sean cada vez más superiores en la jerarquía empresarial, y que esto en el futuro ayudará al desarrollo económico cultural y social de la sociedad.	Estudiantes universitarios de la Universidad Nacional Autónoma de México, 265 estudiantes de Ingeniería, conformada por: 71.6% de varones y 28.4% de mujeres y 308 estudiantes de Administración compuesta por: 59% mujeres y 41% varones	n=573	Los autores concluyen que la participación de la mujer como fuente de ingresos es un factor determinante en la construcción de nuevas formas de organización y gestión y que el desempeño laboral de varones y mujeres es igual en el área directiva.
2015	Morgan	El propósito de este estudio es examinar las trayectorias profesionales de las mujeres, explorando si ser madre es uno de los factores que pueden afectar las decisiones que toman sobre su carrera.	Diferentes industrias en Filadelfia.	n=750	Existe una penalización por maternidad y discrepancia entre la presencia de las mujeres en el lugar de trabajo y aquellas que están una oficina ejecutiva. El estudio encontró también una brecha salarial entre varones y mujeres, identificando uno de los factores principales que afectan las trayectorias profesionales de las mujeres: la remuneración.



**Apéndice N° 1. Resumen de evidencias revisadas en relación a la mujer ejecutiva  
(Continuación)**

<b>Año</b>	<b>Estudio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente de origen</b>	<b>Tamaño de muestra</b>	<b>Principales hallazgos</b>
2015	Geiler y Renneboog	El estudio refiere la brecha salarial que existe entre los directores femeninos y masculinos, e intenta definir la razón de esta desigualdad, atribuyéndola a factores como la ocupación, la segregación, características de los ejecutivos, sensibilidad de pago por desempeño, estructuras de gobierno corporativo, estructura de propiedad, influencia de los consultores de remuneración, el estado civil y la maternidad.	Ejecutivos de empresas del Reino Unido que cotizan en bolsa.	n=45 639	<p>La igualdad de género en términos de remuneración a nivel de directores ejecutivos casi se ha logrado. Las directoras no enfrentan una brecha salarial, pero las ejecutivas de nivel inferior continúan siendo discriminadas, debido a que son menos visibles que los directivos.</p> <p>Analizando las industrias con alta concentración de ejecutivos varones, se nota que la brecha salarial de género no es grande, así mismo se indica que no hay influencia del número de hijos, ni el estado civil.</p>
2015	Cuadrado, García-Ael y Molero	<p>Se realizan dos estudios. En el primer estudio, se evalúa en qué medida los rasgos estereotipados de género son importantes para convertirse en un profesional exitoso en tres condiciones: gerentes mujeres, gerentes varones y gerentes en general.</p> <p>En el segundo estudio, se explora el grado en que el comportamiento de los verdaderos gerentes españoles está tipificado por género y la existencia de sesgo del mismo género en los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y evitativo desde la perspectiva de los subordinados.</p>	<p>Trabajadores españoles (115 varones y 80 mujeres) de 18 a 65 años.</p> <p>Empresas públicas (n = 111) y empresas privadas (n = 84). De diferentes sectores de actividad económica.</p>	n=195	<p>Los resultados muestran que las características masculinas se calificaron como más importantes que las femeninas para las posiciones gerenciales.</p> <p>Asimismo, los resultados del estudio también demuestran que las mujeres subordinadas evalúan más favorablemente a sus supervisores del mismo sexo en cuanto a líderes transformacionales, efectividad y esfuerzo extra.</p>

**Apéndice N° 1. Resumen de evidencias revisadas en relación a la mujer ejecutiva  
(Continuación)**

Año	Estudio	Descripción	Fuente de origen	Tamaño de muestra	Principales hallazgos
2013	Lahti	Esta tesis se basa en el hecho de que hay menos mujeres líderes que líderes masculinos, tanto a nivel mundial como en Finlandia. Existen factores influyentes en la carrera de las mujeres y diversas formas de aumentar el número de ellas en posiciones de liderazgo. Se examinan los beneficios que las mujeres pueden traer a las organizaciones y cuáles son las formas de promover el liderazgo femenino.	Mujeres en puestos de dirección	n=4	En el estudio se encontró que los roles de género tradicionales, la cultura, las percepciones y competencias de las mujeres tienen un papel importante en el desarrollo de su carrera. Se observó que las organizaciones tienen el mayor poder, a medida que toman la decisión directa sobre la promoción del liderazgo femenino, mediante la contratación y ofreciendo avances profesionales. Además, revela que las posibilidades de las mujeres para convertirse en líderes varían en diferentes sectores y que la fuerte división en el mercado laboral por género frena la igualdad y el desarrollo profesional de las mujeres.
2015	Mihalčová, Pružinský, Barbora y Gontkovičová	La investigación muestra el efecto de los estereotipos de género, que dan como resultado una baja representación de las mujeres en los niveles directivos superiores.	University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Economics in Košice, Slovakia.	n=51 Gerentes eslovacos, de los cuales, 22 varones representaron el 43.14% y 29 mujeres el 56.86%	Se demostró la poca presencia de mujeres en la alta gerencia y que ellas se encuentran en los niveles más bajos de administración. También revela que la familia plantea más limitaciones para las mujeres que para los varones en la obtención de cargos gerenciales. Asimismo, que los varones, cuando aceptan a alguien en un puesto directivo, prefieren individuos del mismo género; y finalmente, el trabajo de gestión supone una carga mayor para las mujeres que para los varones.

**Apéndice N° 1. Resumen de evidencias revisadas en relación a la mujer ejecutiva  
(Continuación)**

Año	Estudio	Descripción	Fuente de origen	Tamaño de muestra	Principales hallazgos
2015	Medina, Biedma y Ramos	<p>Este trabajo analiza los efectos de diferentes tipos de políticas trabajo-familia (WFP) sobre el bienestar y el desempeño laboral.</p> <p>Las WFP analizadas en el presente estudio son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La flexibilidad temporal.</li> <li>• La flexibilidad por excedencias o permisos largos.</li> <li>• La flexibilidad en el lugar de trabajo.</li> <li>• Los servicios de apoyo al empleado y la familia.</li> </ul>	Empleados del sector financiero español.	n=1511	Se muestra que la existencia y accesibilidad a políticas flexibles relacionadas al equilibrio trabajo-familia, no producen directamente mejoras en el desempeño, pero sí indirectamente a través del bienestar que dichas políticas generan. A su vez, las políticas de trabajo familia relativas a servicios de apoyo al empleado y a su familia tendría también un efecto indirecto sobre el desempeño, medido por el bienestar que generan al empleado.
2015	Napasri y Yukongdi	<p>El desarrollo profesional de las mujeres se ve afectado por factores, tales como rasgos de personalidad, problemas emocionales, falta de aspiración profesional y el equilibrio trabajo-familia (Nivel Individual); relaciones difíciles con los miembros del equipo de trabajo y la red del patriarcado (Nivel interpersonal); la cultura organizativa discriminatoria y las prácticas de recursos humanos en el reclutamiento y promoción (Nivel organizativo); y los estereotipos de roles de género y actitudes sociales hacia las mujeres (Nivel social).</p>	PacRim Group, &Asian Institute of Technology, Thailand	n=30 mujeres ejecutivas en puestos de alta dirección	El éxito de las mujeres ejecutivas se relaciona con el nivel individual e interpersonal, las barreras con aquellas a nivel organizativo y social. Para el caso de las mujeres asiáticas, el principal obstáculo está relacionado con los estereotipos de género, donde se destaca a los factores organizativos que impiden o bloquean el progreso profesional de las mujeres.

**Apéndice N° 1. Resumen de evidencias revisadas en relación a la mujer ejecutiva  
(Continuación)**

<b>Año</b>	<b>Estudio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente de origen</b>	<b>Tamaño de muestra</b>	<b>Principales hallazgos</b>
2016	Vega, Santero, Castro y Gómez	El presente estudio analiza la incidencia que tiene la presencia de las mujeres en la dirección de las empresas y la desigualdad salarial de género, en donde la participación activa de las mujeres en la alta dirección de las empresas ya no se percibe como un tema de equidad y justicia social, sino como un elemento más de competitividad empresarial.	Trabajadores/as que laboran en aproximadamente 1300 empresas.  España.	n=16 151	Para el caso español los resultados muestran que, en los puestos de dirección, tanto la brecha salarial como la discriminación de género son más fuertes en las empresas con mayor porcentaje de mujeres directivas, mientras que en las empresas lideradas por directores varones se presenta menor discriminación salarial por género. Sin embargo, en puestos no directivos ocurre lo contrario.
2017	Broughton y Miller	La investigación examina las barreras que obstaculizan el progreso de las mujeres para ocupar cargos de nivel superior y de junta en materia de organización, las percepciones del estilo de gestión femenino, el estilo personal, el tokenismo, las redes y el cuidado de los niños. Asimismo, evalúa si la situación ha cambiado y si existen diferencias entre países. Las experiencias de las mujeres en los países estudiados fueron similares en términos de las barreras que habían encontrado y cómo habían intentado superarlas.	Las entrevistas realizadas fueron realizadas con representantes de una gama de organizaciones en cada país (Alemania, Grecia, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos)	n=32	La investigación resalta una serie de barreras percibidas que dificultan a las mujeres avanzar en sus carreras. Estas barreras son ampliamente similares en todos los países, como los estereotipos de género y la percepción de cómo deberían comportarse las mujeres en términos de estilo de gestión. Muchas de las entrevistadas hablaron sobre lo importante que era para las mujeres tener la confianza y la creencia en sus propias habilidades para buscar y aprovechar las oportunidades de desarrollo que necesitaban para avanzar en sus carreras.
2017	Arbayza	En el capítulo 12 del libro se realiza un análisis de las diferentes formas de liderazgo, en dos dimensiones: Individual y grupal que involucra la relación del individuo y su ambiente y su capacidad de influir en los demás con determinadas estrategias.	Universidad ESAN.  Perú	---	El liderazgo se ve influenciado por las percepciones, atribuciones, prejuicios y sobre todo por resultados, si bien dichos resultados son importantes los procesos son el eje del cambio y renovación.

**Apéndice N° 1. Resumen de evidencias revisadas en relación a la mujer ejecutiva  
(Continuación)**

<b>Año</b>	<b>Estudio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fuente de origen</b>	<b>Tamaño de muestra</b>	<b>Principales hallazgos</b>
2017	Tominc, Šebjan y Širec	Los autores hacen una investigación para buscar las diferencias entre gerentes masculinos y femeninos, la satisfacción percibida con el puesto de trabajo y la carrera y la percepción de conflicto trabajo-familia; y es que a pesar de que las mujeres gerentes tienen confianza en sí mismas para ocupar los puestos de toma de decisiones en las organizaciones, su presencia en dichos cargos es aún insuficiente. Una razón para ello es la cultura organizacional arraigada en la mayoría de las organizaciones, en donde la preferencia se inclina a gerentes masculinos.	Gerentes en organizaciones eslovenas.  Eslovaquia	n=82	Los resultados muestran que las gerentes femeninas perciben diferencias significativas en las organizaciones. La igualdad de género percibida se relaciona positivamente con la satisfacción percibida en el puesto de trabajo y la carrera, ambas relaciones son significativamente más fuertes para las mujeres gerentes. Por otro lado, ellas tienden a lidiar más eficientemente con el conflicto de equilibrio entre el trabajo y la familia.
2018	Jáuregui y Olivos	Este estudio cualitativo describe los desafíos en el avance profesional de las mujeres peruanas, cuyo patrón cultural de negocios está dominado por hombres y donde se han asignado roles específicos a las mujeres.	Profesionales de diferentes empresas peruanas (11 mujeres y 13 hombres).  Perú	n=24	Los resultados muestran que las responsabilidades familiares y la cultura fueron el principal desafío para el avance profesional de las mujeres ejecutivas.

**Apéndice N° 2**  
**Cuestionario Piloto**

<b>N°</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Constructos</b>
P1	1. Por favor indique su rango de edad en años: (1) menor a 25 años (2) 25-34 años (3) 35-44 años (4) 45-54 años (5) 55 años a más	2004	Gómez & Marti	
P2	2. Seleccione en que sector o industria se desempeña - Financiero - Educativo - Industrial - Minería- Servicios- Comercialización - Otros	2015	Morgan	
P3	3. Su trabajo actual es: (1) Dependiente, (2) Independiente, (3) No trabaja/ está de licencia	2005	Metz	
P4	4. ¿Cuál es su estado civil? (1) Casada, (2) Soltera, (3) Conviviente (4) Viuda (5) Divorciada	2004	Gómez & Marti	
P5	5. ¿Cuál es el grado de instrucción máximo que ha alcanzado a la fecha? (1) Bachiller, (2) Profesional titulado, (3) Posgrado	2015	Morgan	Educación
P6	6. ¿Cuántos hijos tiene? (1) Ninguno, (2) Uno, (3) Dos, (4) más de dos	2015	Morgan	Número de Hijos
P7	7. ¿Alguna vez sintió que su vida laboral influyó en su decisión de tener o no tener hijos?: (1) Nunca (2) Muy pocas veces (3) Algunas veces sí y algunas veces no (4) La mayoría de las veces si (5) Siempre	2015	Morgan	Postergación de Maternidad
P8	8. alguna vez ha tenido que posponer la maternidad por lograr un avance en su vida profesional (1) Nunca (2) Muy pocas veces (3) Algunas veces sí y algunas veces no (4) La mayoría de las veces si (5) Siempre	2004	Gómez & Marti	Postergación de Maternidad

## Apéndice N° 2. Cuestionario Piloto. (Continuación)

N°	Pregunta	Año	Autor	Constructos
P9	9. ¿En qué nivel jerárquico se encontraba cuando nació su primer hijo? (1) Asistente/Analista/Supervisor (2) Ejecutivo/Jefe (3) Gerente (4) Director/Presidente	2005	Metz	Postergación de Maternidad
P10	10. ¿Con qué tipo de ayuda cuenta para el cuidado de sus hijos? (1) Guardería (2) Nana/cuidado en el hogar (3) Un familiar cercano (4) Mi Esposo (5) Guardería	2015	Garrido, Gallegos & Hernández	
P11	11. En qué medida considera que su pareja le ayuda con la crianza de sus hijos y trabajo doméstico? (1) Nada en absoluto (2) Muy Poco (3) Mas o menos (4) Bastante (5) Muchísimo	2015	Garrido, Gallegos & Hernández	
P12	12. ¿Qué cargo ocupa actualmente en su centro de labores? (1) Asistente/Analista/Supervisor, (2) Ejecutivo/Jefe, (3) Gerente, (4) Director/Presidente	2005	Metz	Éxito Extrínseco
P13	13. ¿Cuántas veces ha sido promovida en su carrera? (1) Ninguna; (2) una vez; (3) dos veces, (4) tres veces, (5) más de tres	2005	Metz	Éxito Extrínseco
P14	14. ¿Cuál es su salario promedio mensual? (1) Entre S/2,000- S/ 5,000 (2) Entre S/5,100-S/10,000, (3) Entre S/10,100-S/20,000, (4) Entre S/20,100 - S/30,000, (5) Mayor a S/30,0000	2005	Metz	Éxito Extrínseco
P15	15. ¿Qué tan satisfecha se encuentra con el salario que recibe? (1) Insatisfecha (2) Algo Satisfecha (3) Satisfecha (4) Muy Satisfecha (5) Extremadamente Satisfecha	2008	Dries, Pepermans & Carlier	Éxito Extrínseco

## Apéndice N° 2. Cuestionario Piloto. (Continuación)

N°	Pregunta	Año	Autor	Constructos
P16	16. Si compara su sueldo con el de sus pares varones, lo considera (1) Más bajo (2) Similar (3) Más alto	2017	Gómez, Huapaya, Rojas & Salinas	Éxito Extrínseco
P17	17. Con respecto a sus metas profesionales que usted se planteó cuando inició su carrera. Considera que: (1) No las ha alcanzado en absoluto (2) Las he alcanzado solo parcialmente (3) Estoy bastante cerca de alcanzarlas (4) Ya las he alcanzado plenamente	2017	Tominc, Sebjan & Sirec	Éxito Intrínseco
P18	18. Que tan satisfecha está con la posición que ha alcanzado (1) Insatisfecha (2) Algo Satisfecha (3) Satisfecha (4) Muy Satisfecha (5) Extremadamente Satisfecha	2017	Tominc, Sebjan & Sirec	Éxito Intrínseco
P19	19. Que tanto disfruta con la labor que desempeña en su trabajo: (1) No disfruto nada (2) Lo disfruto Poco (3) Lo disfruto moderadamente (4) Lo disfruto (5) Lo disfruto totalmente	2017	Tominc, Sebjan & Sirec	Éxito Intrínseco
P20	20. Que tan feliz se siente por los resultados que logra en su trabajo: (1) Nada feliz (2) Algo feliz (3) feliz (4) Muy feliz (5) Extremadamente feliz	2017	Tominc, Sebjan & Sirec	Éxito Intrínseco
P21	21. En qué medida su trabajo la hace sentir realizada: (1) Nada realizada (2) Algo realizada (3) Realizada (4) Muy realizada (5) Extremadamente realizada	2008	Dries, Pepermans & Carlier	Éxito Intrínseco
P22	22. En qué medida se siente aceptada y respetada por sus colaboradores y sus pares: (1) Nada en absoluto (2) Muy Poco (3) Más o menos (4) Bastante (5) Muchísimo	2008	Dries, Pepermans & Carlier	Éxito Intrínseco



## Apéndice N° 2. Cuestionario Piloto. (Continuación)

N°	Pregunta	Año	Autor	Constructos
P23	23. Que tan amplia es su red de contactos profesionales o networking: (0) No tiene red (1) 1-10 (2) 11 – 50 (3) 51 – 100 (4) 101 – 150 (5) 151 a más	2005	Metz	Red de Contactos (Networking)
P24	24. Su red de contactos en comparación con su nivel educativo tiene: (1) Menor nivel educativo, (2) Igual nivel educativo, (3) Mayor nivel educativo	2005	Metz	Red de Contactos (Networking)
P25	25. ¿Qué tan importante es su red de contactos en el puesto que desempeña? (1) Nada importante (2) Algo importante (3) Importante (4) Muy importante (5) Extremadamente importante	2005	Metz	Red de Contactos (Networking)
P26	26. Tiene usted o ha tenido un mentor, una persona que la ha guiado en el transcurso de su carrera. (1) SI, (2) NO	2005	Metz	Tutoría (Mentoring)
P27	27. ¿Qué tan importante ha sido el mentoring en el puesto que desempeña? (1) Nada importante (2) Algo importante (3) Importante (4) Muy importante (5) Extremadamente importante	2005	Metz	Tutoría (Mentoring)

A continuación, se le pide su opinión con respecto a cada una de las siguientes afirmaciones, usando una escala de 1 a 5, donde:

- (1) significa “Totalmente en desacuerdo”
- (2) significa “En desacuerdo”
- (3) significa “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”
- (4) significa “De acuerdo”
- (5) significa “Totalmente de acuerdo”

## Apéndice N° 2. Cuestionario Piloto. (Continuación)

N°	Pregunta	Año	Autor	Constructos
P28	28. Mi vida Familiar está balanceada con mi vida profesional (1) (2) (3) (4) (5)	2017	Tominc, Sebjan & Sirec	Conflicto Trabajo-Familia
P29	29. Las dificultades de mi trabajo interfieren con mi vida familiar (1) (2) (3) (4) (5)	2017	Tominc, Sebjan & Sirec	Conflicto Trabajo-Familia
P30	30. Debido al tiempo que dedico a mi trabajo, es difícil cumplir con mi obligación familiar (1) (2) (3) (4) (5)	2017	Tominc, Sebjan & Sirec	Conflicto Trabajo-Familia
P31	31. Debido a los deberes asociados con mi trabajo, a menudo tengo que cambiar los planes para las actividades familiares:	2017	Tominc, Sebjan & Sirec	Conflicto Trabajo-Familia
P32	32. En mi organización las Mujeres pueden ascender en la misma medida que los hombres: (1) (2) (3) (4) (5)	2017	Tominc, Sebjan & Sirec	Cultura Organizacional
P33	33. Cómo mujer es más difícil alcanzar un puesto directivo en mi organización (1) (2) (3) (4) (5)	2015	Garrido, Gallegos & Hernández	Cultura Organizacional
P34	34. En mi organización las mujeres tienen las mismas oportunidades de los hombres de participar en programas de entrenamiento gerencial:	2011	Lupano & Castro	Cultura Organizacional
P35	35. Las mujeres tienen las habilidades sociales y políticas necesarias para puestos jerárquicos: (1) (2) (3) (4) (5)	2011	Lupano & Castro	Estereotipo de Genero
P36	36. La mujer puede competir profesionalmente con el hombre en cualquier sector: (1) (2) (3) (4) (5)	2017	Aliaga, Barrenechea, Carbajal & Vivanco	Estereotipo de Genero
P37	37. Las mujeres son suficientemente ambiciosas como para alcanzar puestos directivos: (1) (2) (3) (4) (5)	2011	Lupano & Castro	Estereotipo de Genero

**Apéndice N° 3**  
**Cuestionario Final**

N°	Pregunta	Año	Autor	Constructos
P1	1. Por favor indique su rango de edad en años: (1) menor a 25 años (2) 25-34 años (3) 35-44 años (4) 45-54 años (5) 55 años a más	2004	Gómez & Marti	
P2	2. Seleccione en que sector o industria se desempeña - Financiero - Educativo - Industrial - Minería- Servicios- Comercialización - Otros	2015	Morgan	
P3	3. Su trabajo actual es: (1) Dependiente, (2) Independiente, (3) No trabaja/ está de licencia	2005	Metz	
P4	4. ¿Cuál es su estado civil? (1) Casada, (2) Soltera, (3) Conviviente (4) Viuda (5) Divorciada	2004	Gómez & Marti	
P5	5. ¿Cuál es el grado de instrucción máximo que ha alcanzado a la fecha? (1) Bachiller, (2) Profesional titulado, (3) Posgrado	2015	Morgan	Educación
P6	6. ¿Cuántos hijos tiene? (1) Ninguno, (2) Uno, (3) Dos, (4) más de dos	2015	Morgan	Número de Hijos
P7	7. ¿Alguna vez sintió que su vida laboral influyó en su decisión de tener o no tener hijos?: (1) Nunca (2) Muy pocas veces (3) Algunas veces sí y algunas veces no (4) La mayoría de las veces si (5) Siempre	2015	Morgan	Postergación de Maternidad
P8	8. alguna vez ha tenido que posponer la maternidad por lograr un avance en su vida profesional (1) Nunca (2) Muy pocas veces (3) Algunas veces sí y algunas veces no (4) La mayoría de las veces si (5) Siempre	2004	Gómez & Marti	Postergación de Maternidad

### Apéndice N° 3. Cuestionario Final. (Continuación)

N°	Pregunta	Año	Autor	Constructos
P9	9. ¿En qué nivel jerárquico se encontraba cuando nació su primer hijo? (1) No tengo Hijos (2) Estudiante (3) Asistente/Analista/Supervisor (4) Ejecutivo/Jefe (5) Gerente (6) Director/Presidente	2005	Metz	Postergación de Maternidad
P10	10. ¿Con qué tipo de ayuda cuenta para el cuidado de su(s) hijo(s)? (1) No tengo hijos (2) Nana/cuidadora en el hogar (3) Un familiar cercano (4) Mi Esposo (5) Guardería	2015	Garrido, Gallegos & Hernández	
P11	11. ¿En qué medida considera que su pareja le ayuda con la crianza de su(s) hijo(s) y trabajo doméstico? (1) No tengo hijos (2) Nada en absoluto (3) Muy Poco (4) Más o menos (5) Bastante (6) Muchísimo	2015	Garrido, Gallegos & Hernández	
P12	12. ¿Qué cargo ocupa actualmente en su centro de labores? (1) Asistente/Analista/Supervisor, (2) Ejecutivo/Jefe, (3) Gerente, (4) Director/Presidente	2005	Metz	Promoción
P13	13. ¿Cuántas veces ha sido promovida en su carrera? (1) Ninguna; (2) una vez; (3) dos veces, (4) tres veces, (5) más de tres	2005	Metz	Promoción
P14	14. Cuando ha sido promovida, ¿Ha tenido un aumento de salario? (1) Nunca (2) Muy pocas veces (3) Algunas veces (4) La mayoría de las veces (5) Siempre	2005	Metz	Promoción
P15	15. Con respecto a mis pares hombres, mis oportunidades de ascenso han sido (1) Mucho menores (2) Algo menores (3) Iguales (4) Algo mayores (5) Mucho mayores	2005	Metz	Promoción

### Apéndice N° 3. Cuestionario Final. (Continuación)

N°	Pregunta	Año	Autor	Constructos
P16	16. ¿Cuál es su salario promedio mensual? (1) Entre 2000 y 5000 Soles (2) Entre 5001 y 10000 Soles (3) Entre 10001 y 20000 Soles (4) Entre 20001 y 30000 Soles (5) Mayor a 300000 Soles	2005	Metz	Compensación
P17	17. ¿Qué tan satisfecha se encuentra con el salario que recibe? (1) Insatisfecha (2) Algo Satisfecha (3) Satisfecha (4) Muy Satisfecha (5) Extremadamente Satisfecha	2008	Dries, Pepermans & Carlier	Compensación
P18	18. Si compara su sueldo con el de sus pares varones, lo considera (1) Muy Bajo (2) Un poco bajo (3) Similiar (4) Alto (5) Muy Alto	2017	Gómez, Huapaya, Rojas & Salinas	Compensación
P19	19. Con respecto a sus metas profesionales que usted se planteó cuando inició su carrera. Considera que: (1) No las ha alcanzado en absoluto (2) Las he alcanzado solo parcialmente (3) Estoy bastante cerca de alcanzarlas (4) Ya las he alcanzado plenamente	2017	Tominc, Sebjan & Sirec	Éxito Intrínseco
P20	20. Que tan satisfecha está con la posición que ha alcanzado (1) Insatisfecha (2) Algo Satisfecha (3) Satisfecha (4) Muy Satisfecha (5) Extremadamente Satisfecha	2017	Tominc, Sebjan & Sirec	Éxito Intrínseco
P21	21. Que tanto disfruta con la labor que desempeña en su trabajo: (1) No disfruto nada (2) Lo disfruto Poco (3) Lo disfruto (4) Lo disfruto (5) Lo disfruto totalmente	2017	Tominc, Sebjan & Sirec	Éxito Intrínseco
P22	22. Que tan feliz se siente por los resultados que logra en su trabajo: (1) Nada feliz (2) Algo feliz (3) feliz (4) Muy feliz (5) Extremadamente feliz	2017	Tominc, Sebjan & Sirec	Éxito Intrínseco

### Apéndice N° 3. Cuestionario Final. (Continuación)

N°	Pregunta	Año	Autor	Constructos
P23	23. En qué medida su trabajo la hace sentir realizada: (1) Nada realizada (2) Algo realizada (3) Realizada (4) Muy realizada (5) Extremadamente realizada	2008	Dries, Pepermans & Carlier	Éxito Intrínseco
P24	24. En qué medida se siente aceptada y respetada por sus colaboradores y sus pares: (1) Nada en absoluto (2) Muy Poco (3) Más o menos (4) Bastante (5) Muchísimo	2008	Dries, Pepermans & Carlier	Éxito Intrínseco
P25	25. Que tan amplia es su red de contactos profesionales o networking: (0) No tiene red (1) 1-10 (2) 11 – 50 (3) 51 – 100 (4) 101 – 150 (5) 151 a más	2005	Metz	Red de Contactos (Networking)
P26	26. Tiene usted o ha tenido un mentor, una persona que la ha guiado en el transcurso de su carrera. (1) SI, (2) NO	2005	Metz	Tutoría (Mentoring)
P27	27. Mi educación, con respecto a mis pares mujeres, es: (1) Más bajo que el promedio (2) Igual que el promedio (3) Más alto que el promedio	2001	Metz & Tharenou	Educación
P28	28. Mi educación, con respecto a mis pares hombres es: (1) Mas bajo que el promedio (2) Igual que el promedio (3) Mas alto que el promedio	2001	Metz & Tharenou	Educación

A continuación, se le pide su opinión con respecto a cada una de las siguientes afirmaciones, usando una escala de 1 a 5, donde:

- (1) significa “Totalmente en desacuerdo”
- (2) significa “En desacuerdo”
- (3) significa “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”
- (4) significa “De acuerdo”
- (5) significa “Totalmente de acuerdo”

### Apéndice N° 3. Cuestionario Final. (Continuación)

N°	Pregunta	Año	Autor	Constructos
P29	29. Su red de contactos le ha brindado orientación en su vida profesional (1) (2) (3) (4) (5)	2005	Metz	Red de Contactos (Networking)
P30	30. Su mentor le ha proporcionado experiencia para aprender nuevas habilidades en su vida profesional (1) (2) (3) (4) (5)	2001	Metz & Tharenou	Tutoría (Mentoring)
P31	31. Mi vida Familiar está balanceada con mi vida profesional (1) (2) (3) (4) (5)	2017	Tominc, Sebján & Sirec	Conflicto Trabajo Familia
P32	32. Su mentor le ha proporcionado conocimientos que ayuden en su vida profesional. (1) (2) (3) (4) (5)	2001	Metz & Tharenou	Tutoría (Mentoring)
P33	33. Su red de contactos le ha proporcionado información que le ha ayudado en su vida profesional. (1) (2) (3) (4) (5)	2005	Metz	Red de Contactos (Networking)
P34	34. Las dificultades de mi trabajo interfieren con mi vida familiar (1) (2) (3) (4) (5)	2017	Tominc, Sebján & Sirec	Conflicto Trabajo Familia
P35	35. Su red de contactos le ha proporcionado apoyo en su vida profesional. (1) (2) (3) (4) (5)	2005	Metz	Red de Contactos (Networking)
P36	36. En mi organización las Mujeres pueden ascender en la misma medida que los hombres: (1) (2) (3) (4) (5)	2017	Tominc, Sebján & Sirec	Cultura Organizacional

### Apéndice N° 3. Cuestionario Final. (Continuación)

N°	Pregunta	Año	Autor	Constructos
P37	37. En mi organización, para las mujeres es más difícil alcanzar un puesto directivo (1) (2) (3) (4) (5)	2015	Garrido, Gallegos & Hernández	Cultura Organizacional
P38	38. Las mujeres tienen las habilidades sociales y políticas necesarias para puestos jerárquicos: (1) (2) (3) (4) (5)	2011	Lupano & Castro	Estereotipo de Genero
P39	39. La mujer puede competir profesionalmente con el hombre en cualquier sector: (1) (2) (3) (4) (5)	2017	Aliaga, Barrenechea, Carbajal&Vivanco	Estereotipo de Genero
P40	40. Las mujeres son suficientemente ambiciosas como para alcanzar puestos directivos: (1) (2) (3) (4) (5)	2011	Lupano & Castro	Estereotipo de Genero
P41	41. Debido al tiempo que dedico a mi trabajo, es difícil cumplir con mi obligación familiar (1) (2) (3) (4) (5)	2017	Tominc, Sebján & Sirec	Conflicto Trabajo Familia
P42	42. Debido a los deberes asociados con mi trabajo, a menudo tengo que cambiar los planes para las actividades familiares: (1) (2) (3) (4) (5)	2017	Tominc, Sebján & Sirec	Conflicto Trabajo Familia
P43	43. En mi organización las mujeres tienen las mismas oportunidades de los hombres de participar en programas de entrenamiento gerencial: (1) (2) (3) (4) (5)	2011	Lupano & Castro	Cultura Organizacional



## Apéndice N° 4. Análisis de Regresión Múltiple

. regress COMPENSA NHIJOS POSTERGACION ESTEREOTIPO CULTURA CONFLICTO NETWORKING MENTOR EDUCACION SOLTERA RANGO, beta

Source	SS	df	MS	Number of obs =	246
Model	172.601485	10	17.2601485	F( 10, 235) =	6.92
Residual	586.150548	235	2.49425765	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.2275
				Adj R-squared =	0.1946
Total	758.752033	245	3.09694707	Root MSE =	1.5793

COMPENSA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
NHIJOS	.1673978	.1281924	1.31	0.193	.0983833
POSTERGACION	-.0934667	.0417105	-2.24	0.026	-.1425959
ESTEREOTIPO	-.0439364	.0557608	-0.79	0.432	-.0463756
CULTURA	.0422237	.0577192	0.73	0.465	.0442014
CONFLICTO	-.0372194	.038315	-0.97	0.332	-.0576662
NETWORKING	.1085329	.0545724	1.99	0.048	.1262387
MENTOR	.0020863	.0490939	0.04	0.966	.0026596
EDUCACION	.251127	.0690954	3.63	0.000	.2216977
SOLTERA	-.2185915	.2831091	-0.77	0.441	-.0602241
RANGO	1.037779	.2224699	4.66	0.000	.2887795
_cons	3.564106	1.193092	2.99	0.003	.

. regress PROMO NHIJOS POSTERGACION ESTEREOTIPO CULTURA CONFLICTO NETWORKING MENTOR EDU SOLTERA RANGO, beta

Source	SS	df	MS	Number of obs =	246
Model	777.89252	10	77.789252	F( 10, 235) =	14.85
Residual	1231.20098	235	5.23915309	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.3872
				Adj R-squared =	0.3611
Total	2009.0935	245	8.20038162	Root MSE =	2.2889

PROMO	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
NHIJOS	.0537054	.1857899	0.29	0.773	.0193972
POSTERGACION	.0141549	.0604513	0.23	0.815	.0132711
ESTEREOTIPO	-.0932712	.0808145	-1.15	0.250	-.060501
CULTURA	.0624774	.0836527	0.75	0.456	.0401932
CONFLICTO	-.0425609	.0555301	-0.77	0.444	-.0405241
NETWORKING	.1693394	.079092	2.14	0.033	.1210429
MENTOR	.0131704	.071152	0.19	0.853	.0103179
EDUCACION	.277226	.1001403	2.77	0.006	.1504013
SOLTERA	.1062788	.4103115	0.26	0.796	.0179942
RANGO	3.070574	.3224268	9.52	0.000	.5250866
_cons	6.381027	1.729155	3.69	0.000	.

. regress EINTRINSECO NHIJOS POSTERGACION ESTEREOTIPO CULTURA CONFLICTO NETWORKING MENT EDUCACION SOLTERA RANGO, beta

Source	SS	df	MS	Number of obs =	246
Model	735.019442	10	73.5019442	F( 10, 235) =	8.19
Residual	2109.11064	235	8.97493889	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.2584
				Adj R-squared =	0.2269
Total	2844.13008	245	11.6086942	Root MSE =	2.9958

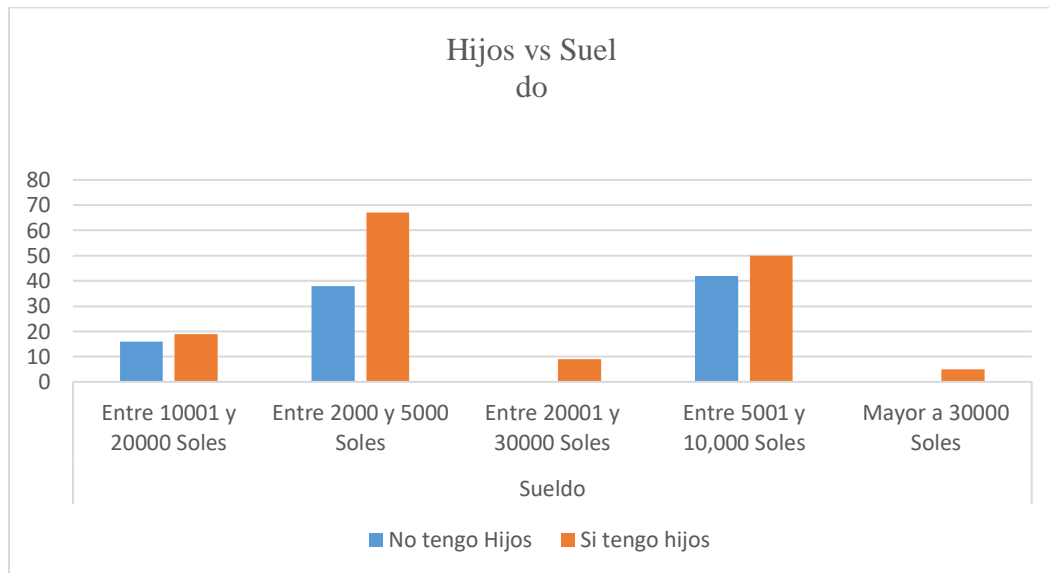
EINTRINSECO	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
NHIJOS	.3629167	.2431685	1.49	0.137	.1101675
POSTERGACION	-.0719902	.0791208	-0.91	0.364	-.0567281
ESTEREOTIPO	.0540993	.1057729	0.51	0.610	.0294939
CULTURA	.1335925	.1094876	1.22	0.224	.0722333
CONFLICTO	-.1974611	.0726798	-2.72	0.007	-.158019
NETWORKING	.2790153	.1035185	2.70	0.008	.1676234
MENTOR	.2922141	.0931263	3.14	0.002	.192407
EDUCACION	.3036342	.1310672	2.32	0.021	.1384502
SOLTERA	-.3406642	.5370305	-0.63	0.526	-.0484773
RANGO	1.812998	.4220038	4.30	0.000	.2605757
_cons	9.380651	2.26318	4.14	0.000	.

## Apéndice N° 5.

### Tabla cruzada N°1

#### Comparativo entre Mujeres Ejecutivas con y sin hijos vs sueldo

¿Tengo Hijos?	Sueldo					Total
	Entre 10001 y 20000 Soles	Entre 2000 y 5000 Soles	Entre 20001 y 30000 Soles	Entre 5001 y 10,000 Soles	Mayor a 30000 Soles	
No tengo Hijos	16	38		42		96
Si tengo hijos	19	67	9	50	5	150
<b>Total general</b>	<b>35</b>	<b>105</b>	<b>9</b>	<b>92</b>	<b>5</b>	<b>246</b>

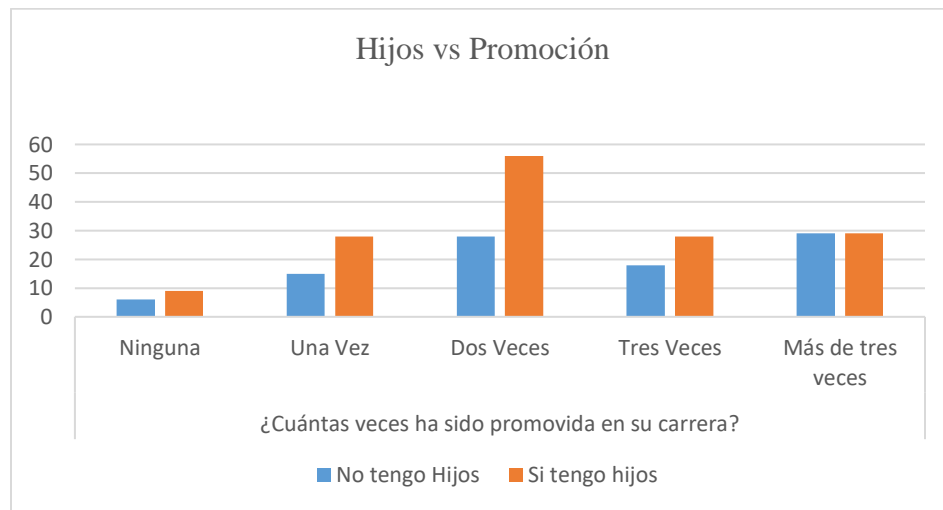


## Apéndice N° 5. Tablas cruzadas (Continuación)

**Tabla cruzada N°2**

**Comparativo entre Mujeres Ejecutivas con o sin hijos vs promoción**

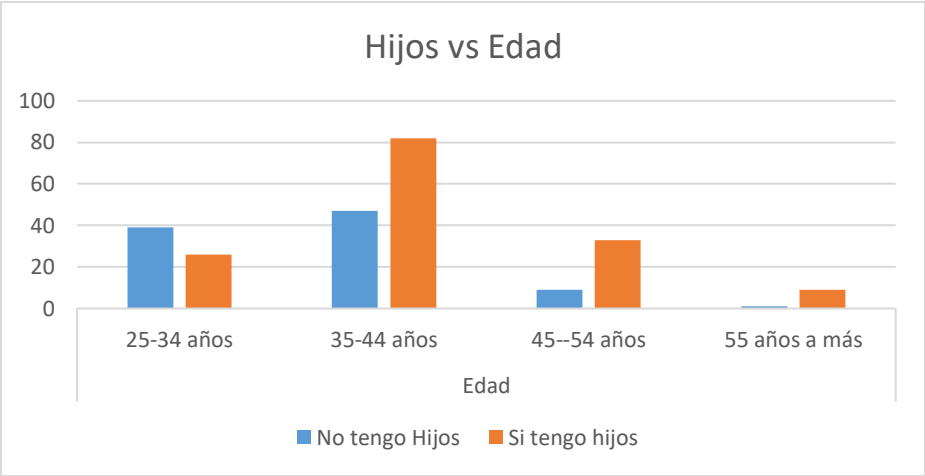
¿Tengo Hijos?	¿Cuántas veces ha sido promovida en su carrera?					Total
	Ninguna	Una Vez	Dos Veces	Tres Veces	Más de tres veces	
No tengo Hijos	6	15	28	18	29	96
Si tengo hijos	9	28	56	28	29	150
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>43</b>	<b>84</b>	<b>46</b>	<b>58</b>	<b>246</b>



**Tabla cruzada N°3**

**Comparativo entre Mujeres Ejecutivas con o sin hijos vs edad**

¿Tengo Hijos?	Edad				Total
	25-34 años	35-44 años	45-54 años	55 años a más	
No tengo Hijos	39	47	9	1	96
Si tengo hijos	26	82	33	9	150
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>129</b>	<b>42</b>	<b>10</b>	<b>246</b>

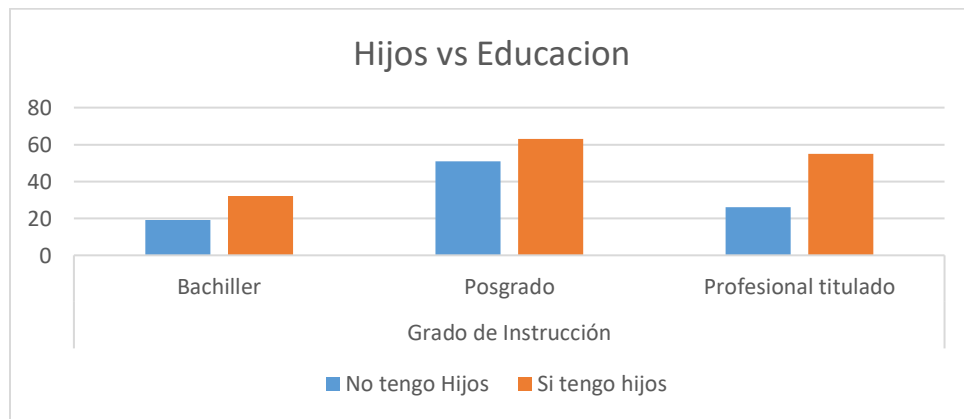


## Apéndice N° 5. Tablas cruzadas (Continuación)

**Tabla cruzada N°4**

**Comparativo entre Mujeres Ejecutivas con o sin hijos vs educación**

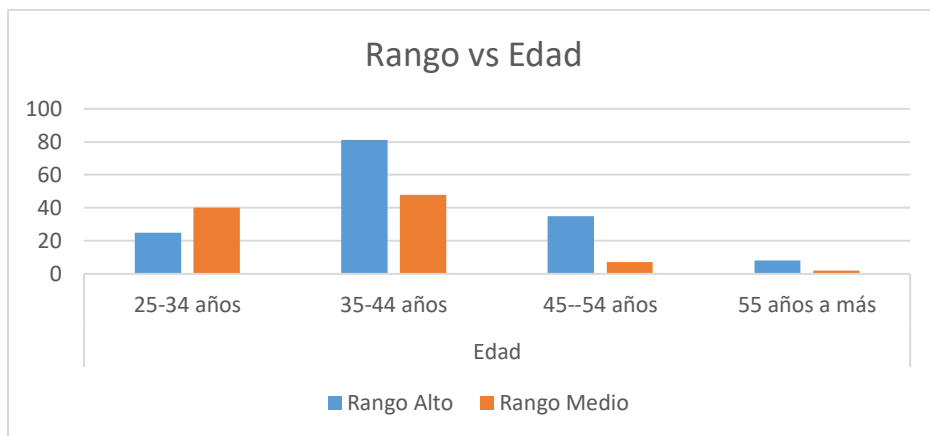
¿Tengo Hijos?	Grado de Instrucción			Total
	Bachiller	Posgrado	Profesional titulado	
No tengo Hijos	19	51	26	96
Si tengo hijos	32	63	55	150
Total	51	114	81	246



**Tabla cruzada N°5**

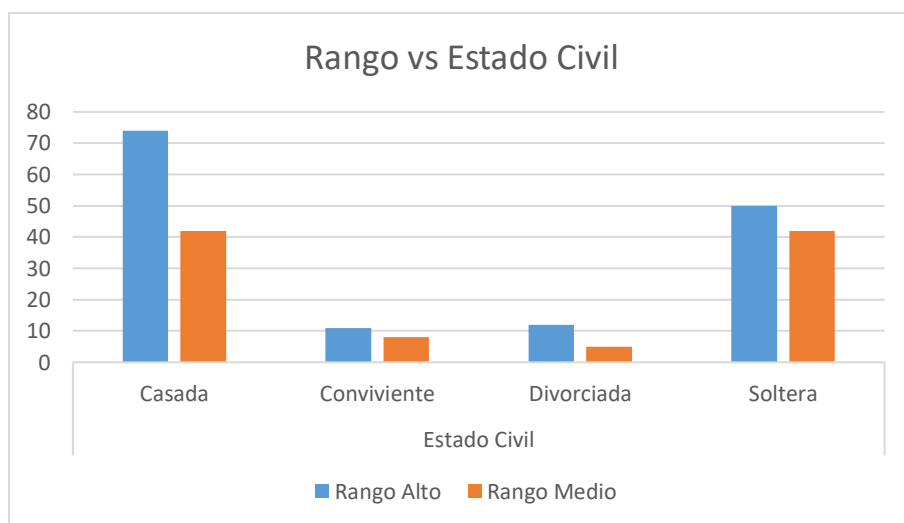
**Otros comparativos entre Mujeres Ejecutivas con Rango Medio y Alto**

Rango	Edad				Total
	25-34 años	35-44 años	45--54 años	55 años a más	
Rango Alto	25	81	35	8	149
Rango Medio	40	48	7	2	97
Total	65	129	42	10	246

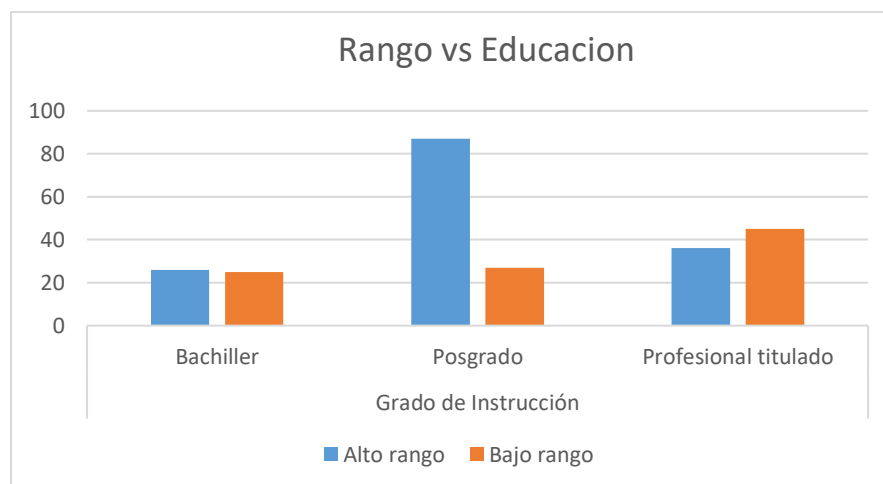


**Apéndice N° 5. Tablas cruzadas (Continuación)**

Rango	Estado Civil				Total
	Casada	Conviviente	Divorciada	Soltera	
Rango Alto	74	11	12	50	149
Rango Medio	42	8	5	42	97
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>92</b>	<b>246</b>



Rango	Grado de Instrucción			Total
	Bachiller	Posgrado	Profesional titulado	
Alto rango	26	87	36	149
Medio rango	25	27	45	97
<b>Total general</b>	<b>51</b>	<b>114</b>	<b>81</b>	<b>246</b>

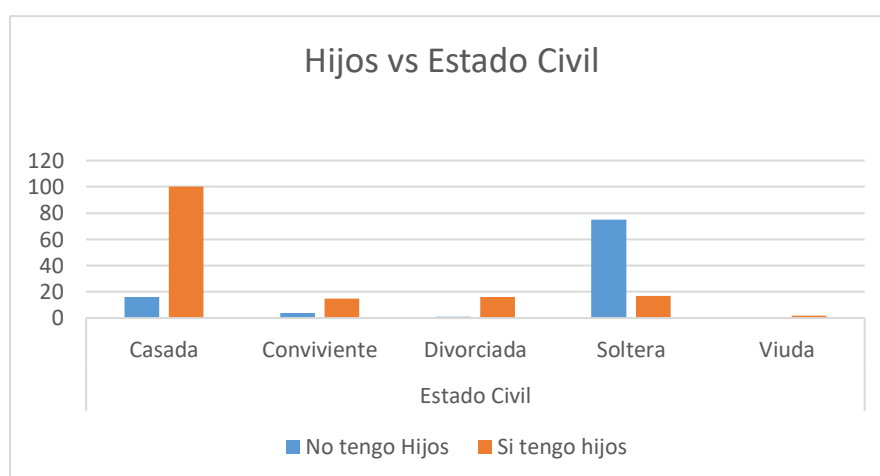


## Apéndice N° 5. Tablas cruzadas (Continuación)

### Tabla cruzada N°6

#### Otros comparativos entre Mujeres Ejecutivas con Hijos y sin Hijos

¿Tengo Hijos?	Estado Civil					Total
	Casada	Conviviente	Divorciada	Soltera	Viuda	
No tengo Hijos	16	4	1	75		96
Si tengo hijos	100	15	16	17	2	150
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>92</b>	<b>2</b>	<b>246</b>



¿Tengo Hijos?	Rango		Total
	Rango Medio	Rango Alto	
No tengo Hijos	35	61	96
Si tengo hijos	62	88	150
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>149</b>	<b>246</b>

